



Relato Integrado em Portugal

por

Manuel Fernando Cunha Leocádio

Dissertação de Mestrado

em

Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientada por

Professor Doutor Manuel Castelo Branco

2017

Breve nota biográfica

Em 2000, licenciiei-me em Gestão de Empresas – Área Financeira, ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto.

Estive 13 anos ligado profissionalmente a uma multinacional, onde desenvolvi uma carreira na área administrativa / financeira, designadamente, análise da capacidade financeira de clientes, *reporting*, contabilidade e controlo de crédito.

Estou à presente data a desempenhar funções de *controller* financeiro numa empresa de projectos, instalação e manutenção de instalações eletromecânicas.

A minha abordagem à sustentabilidade, advém da minha preocupação com o bem-estar das pessoas e do meio ambiente. Para mim é importante saber se um determinado produto é duradouro, que não é descartado rapidamente, e que não prejudica as pessoas nem o planeta.

Agradecimentos

Este trabalho só foi possível com o apoio e motivação de algumas pessoas a quem gostaria de agradecer.

Ao orientador deste trabalho, Professor Manuel Castelo Branco, pela disponibilidade, incentivo, sugestões, inúmeras contribuições e paciência.

Aos meus amigos Pedro Moutinho e Pedro Moitinho pela motivação e apoio ao longo de todo este processo.

À minha mulher, Graça, e ao meu filho, Dinis, pela colaboração, compreensão e pelo tempo em que não estivemos juntos, e a quem dedico esta Tese.

“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso, existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”

Fernando Pessoa

Resumo

Este trabalho, cujo tema é o relato integrado em Portugal, tem como objetivo fazer um estudo exploratório dos relatórios ditos integrados, publicados por empresas portuguesas, à luz da Estrutura Internacional do Relato Integrado. Procurar-se-á avaliar a qualidade dos relatórios integrados das empresas portuguesas, através da avaliação do grau de cumprimento da estrutura conceptual para o relato integrado, *framework*, a qual é, neste momento, a principal diretriz de apoio à elaboração de tais relatórios.

Os relatórios integrados encontram-se ainda numa fase inicial de difusão e de implementação um pouco por todo o mundo. Note-se que a principal organização de divulgação deste tipo de relato, o *International Integrated Reporting Council* (IIRC), foi criada em 2010 e a versão atual da estrutura para a elaboração de relatórios integrados proposta por esta organização data de 2013. Nesta fase em que pouco se sabe sobre este assunto em Portugal, um estudo mais aprofundado sobre as empresas pioneiras faz todo o sentido. Na África do Sul, um dos poucos países onde é obrigatória a sua divulgação, é que a sua divulgação não é excessivamente complexa, embora a questão de saber se as organizações estão de facto a mudar a sua forma de fazer negócios (um dos objetivos desta forma de relato) não possa ainda ser respondida (Cheng, 2014).

Para o efeito, a metodologia a usar será a de estudo de casos múltiplos. Nesse sentido propõe-se uma análise qualitativa, para avaliar que tipos de relatórios integrados se encontram, nesta fase, a ser elaborados.

Foram identificadas cinco empresas cujos relatórios integrados publicados ficaram aquém das expectativas, pois em alguns aspetos limitam-se a cumprir com o exigido pelas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI). Somos da opinião de que deveriam investir mais nas informações relacionadas com a gestão a longo prazo e estratégias futuras.

Palavras-chave: relatórios integrados, relatos integrados, pensamento integrado, sustentabilidade.

Abstract

This work, devoted to Integrated Reporting in Portugal, aims to make an exploratory study of the so-called integrated reports published by Portuguese companies, based on the International Integrated Reporting Framework. Our purpose is to evaluate the quality of the Integrated Reports of Portuguese companies, by assessing the degree of compliance with the aforementioned framework, which is currently the main guideline to support the preparation of such reports.

Integrated reporting is still in a phase of diffusion and implementation around the world. It should be noted that the main reporting organization, the International Integrated Reporting Council (IIRC), was created in 2010 and the current version of the Integrated Reporting structure proposed by this organization dates back to 2013. At this stage, there is not much knowledge about this subject in Portugal. Hence, an in-depth study of the first of these reports being published by Portuguese companies makes perfect sense. Existing evidence, particularly regarding the case of South Africa, one of the few countries where integrated reporting is mandatory, is that such reporting is not excessively complex, but the question arises as to whether organizations are changing the way they do business (one of the objectives of this form of reporting), cannot yet be answered (Cheng, 2014).

For this purpose, the methodology to be used will be the analysis of multiple case studies. Therefore, it is proposed a qualitative analysis, in order to evaluate what types of Integrated Reports are being elaborated at this stage.

Five companies that published integrated reports were identified. The quality of their Integrated Reports was far away from our expectations, since in some respects they are limited to complying with the guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) guidelines. We believe that they should invest more in information related to management, with long-term and future strategies.

Key-words: Integrated report, integrated reporting, integrated thinking, and sustainability.

Índice

Breve nota biográfica.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento geral	1
1.2. Objetivos de investigação.....	4
1.3. Metodologia a usar	5
1.4. Procedimentos.....	5
1.5. Estrutura da dissertação	6
2. Relato empresarial	7
2.1. Tipos de relato empresarial.....	9
2.1.1. Relato financeiro	9
2.1.2. Relato de sustentabilidade.....	10
2.1.3. Relato integrado	11
3. Uma perspectiva histórica sobre a Estrutura Internacional para Relato Integrado	19
3.1. O <i>International Integrated Reporting Council</i> (IIRC).....	19
3.2. Génese e evolução da Estrutura Internacional para o Relato Integrado.....	22
4. Relatório integrado na perspectiva do <i>International Integrated Reporting Council</i> (IIRC)	23
4.1. Princípios básicos	25
4.2. Elementos de conteúdo	25
4.3. Conceitos fundamentais	26
4.3.1. Criação de valor para a organização e para os outros	27
4.3.2. Os capitais	28
4.3.3. Processo de criação de valor.....	29
5. Relato integrado em Portugal	32
5.1. Metodologia.....	32
5.2. Modelo de análise dos relatórios	33
5.3. Empresas portuguesas com publicações de relatórios de sustentabilidade e relatórios ditos integrados	34

5.3.1. José de Mello - Saúde.....	34
5.3.2. Sonae Sierra.....	37
5.3.3. Sumol + Compal	41
5.3.4. SATA	44
5.3.5. Caixa Geral de Depósitos	47
5.3.6. Avaliação de resultados	51
6. Conclusão.....	53
7. Referências bibliográficas	57

Índice de quadros

Quadro 1 – Tipos de relato empresarial.....	7
Quadro 2 – Função dos relatórios	7
Quadro 3 – Exigências da aplicação da <i>framework</i>	33
Quadro 4 – Empresas portuguesas com relatórios integrados	34
Quadro 5 – Resultados	51

Índice de figuras

Figura 1 – Evolução do relato empresarial	9
Figura 2 – Os princípios básicos e os elementos de conteúdo.....	24
Figura 3 – Criação de valor para a organização e para os outros	27
Figura 4 – Os capitais	28
Figura 5 – Processo de criação de valor	29
Figura 6 – Pilares estratégicos da José de Mello - Saúde	36
Figura 7 – Modelo de negócios da Soane Sierra	40
Figura 8 – Programa <i>talent seed</i> da Sumol + compal	43
Figura 9 – Segmentos de negócios do Grupo SATA.....	46
Figura 10 – Plano estratégico CGD	50

1. Introdução

1.1. Enquadramento geral

A elaboração dos relatórios integrados é uma consequência lógica do crescimento verificado tanto ao nível da sustentabilidade como ao da responsabilidade social nas empresas, enquanto questões primordiais.

O desafio que nos propomos com a realização deste trabalho é verificar o estado do relato integrado em Portugal.

Além do ambiente de mudança que caracteriza as organizações do mundo atual, as suas funções envolvem muito mais do que a criação de valor no imediato, através da produção de bens e serviços que a sociedade nos vai exigindo, o que, naturalmente, cria impactos positivos e negativos no mundo ao nível económico, social e ambiental, que diariamente são criados, preservados ou destruídos. Assim sendo, torna-se fundamental e essencial promover a adoção e valorização de práticas de responsabilidade social nas empresas.

Embora a adoção das normas internacionais de relato financeiro (*International Financial Reporting Standards*, IFRS) por diversos países em todo o mundo tenha tido como propósito a uniformização da linguagem contabilística e o aumento da qualidade do reporte das empresas (Brown, 2013), indicadores sobre os impactos sociais e ambientais não se encontram devidamente contemplados em tais normas. Além disso, existe a evidência de que a adoção das IFRS teve influência positiva no relato social e ambiental apenas em países com uma cultura empresarial orientada para os acionistas, como o Reino Unido e a Austrália (van der Laan Smith *et al.*, 2014). Assim sendo, é notória e crescente a preocupação de que os relatórios empresariais sejam insuficientes para satisfazer as necessidades de informação das partes interessadas (Adams *et al.*, 2011).

Nas últimas décadas, a forma das empresas comunicarem e divulgarem informação tem evoluído, no sentido de uma resposta adequada às cada vez mais exigentes solicitações dos investidores. Muitas empresas têm optado por divulgar igualmente informação não

financeira, a fim de ir ao encontro das expectativas das partes interessadas (Cohen *et al.*, 2012).

No entanto, os investidores apontam lacunas nas informações disponibilizadas, nomeadamente, a falta de informações ao nível da divulgação da estratégia, riscos e desempenho futuro, a falta da integração desses indicadores bem como a qualidade da informação divulgada (Adams, 2015a).

O objetivo da divulgação da informação por parte das organizações consiste em divulgar informação sobre elas mesmas, facilitando aos utilizadores dessa informação, que se pretende que seja útil, a tomada de decisões. Nesse sentido, apresentam-se novos desafios às organizações na apresentação e divulgação obrigatória da informação financeira e voluntária da informação não financeira.

O modelo de relato integrado surge como resposta a esta necessidade de divulgação de informações financeiras e não financeiras, de uma forma menos complexa e numa perspectiva de pensamento integrado.

A importância do relato financeiro tem vindo a ser reconhecida por inúmeras organizações internacionais. Entre elas destacam-se a Organização das Nações Unidas, com o seu Pacto Global, e a *Global Reporting Initiative* (GRI), com as diretrizes para as elaborações dos relatórios de sustentabilidade. Mais recentemente, também a União Europeia orientou os seus esforços legislativos para o relato não financeiro, reconhecendo assim a sua importância. O decreto-lei 89/2017, de 28 de julho, transpõe para ordem jurídica interna a diretiva 2014/95/EU, de 22 de outubro, que altera a diretiva 2013/34/EU no que se refere à divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por parte de certas grandes empresas e grupos, é um marco importante no desenvolvimento do relato não financeiro. Esta diretiva tem como principal objetivo aumentar a transparência e o desempenho das empresas ao nível ambiental e social, considerando-se que contribui para o crescimento económico e do emprego a longo prazo.

Atualmente, o modelo de relato empresarial predominante passa por uma divulgação voluntária de informação não financeira, juntamente com a divulgação obrigatória de

informação financeira. Mas a forma das empresas divulgarem e comunicarem informação sobre as suas atividades e o impacto destas está naturalmente a mudar e a evoluir no sentido de corresponder de forma cada mais adequada às expectativas e solicitações dos investidores e outros *stakeholders*. O relato integrado propõe-se a contribuir para melhorar essa forma de comunicação, incentivando as empresas a integrar as suas informações financeiras e não financeiras num único relatório. A primeira publicação que se conhece a abordar o tema dos relatórios integrados (Eccles e Krzus, 2010), tende a resumir todas as informações financeiras e não financeiras num único relatório, para um público mais abrangente de *stakeholders*.

Na Conferência das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável, realizada em junho de 2012, uma das questões em debate foi a substituição do produto interno bruto (PIB) como medida de desenvolvimento, por um dos modelos já em prática nos países da ONU, nomeadamente o índice de desenvolvimento humano (IDH), que inclui três dimensões (alojamento, educação e saúde). Para Carvalho (2014) é expectável que o relato integrado venha a substituir os atuais relatos empresariais, no mesmo contexto em que se procura uma alternativa para o PIB.

Para Adams (2015b), é a necessidade de fazer com que os membros de um conselho de administração pensem a longo prazo sobre os seus modelos de negócios, como eles criam valor e a quem, questões materiais, riscos e estratégias que dá aos relatos integrados o potencial para efetuarem a mudança.

Adams e Whelan (2009) sugerem que as mudanças nos padrões de divulgação são governadas por uma preocupação com a maximização do lucro e que o apoio de organismos profissionais tem a capacidade de influenciar o modo de pensar dos *Chief Financial Officers* (CFO), encorajados a serem profissionais mais respeitados.

Eccles e Saltzman (2011) apontam diversos benefícios na elaboração e apresentação do relato integrado, em três categorias:

- Benefícios internos, refletidos na melhoria do processo de decisão e alocação de recursos e nas interações com acionistas e *stakeholders*.

- Benefícios externos, produzindo informações para participação dos índices de sustentabilidade e garantir que as informações não financeiras estão a ser reportadas de maneira precisa.
- Gestão de riscos regulatórios, adotando uma postura de preparação para as regulamentações que estão a ficar cada vez mais exigentes ao redor do mundo e também às exigências dos mercados de ações.

O relato integrado é um conceito novo e nesta fase em que pouco se sabe sobre este assunto em Portugal, o que naturalmente despertou a curiosidade e motivação para a realização deste trabalho, pois um estudo mais aprofundado sobre as empresas pioneiras faz todo o sentido. Não deixamos de reconhecer que a juventude do conceito será naturalmente um obstáculo, embora não deixe também de constituir um desafio.

O presente trabalho debruça-se sobre o tema do relato integrado em Portugal, tendo como objetivo fazer um estudo exploratório dos relatórios ditos integrados pelas empresas que os publicam em Portugal.

Nesse sentido, serão abordadas as evoluções ocorridas no *International Integrated Reporting Council* (IIRC), nomeadamente com a conceção da Estrutura Internacional para o Relato Integrado.

1.2. Objetivos de investigação

Sabendo que o relato integrado se encontra numa fase muito prematura de desenvolvimento em Portugal, tendo sido identificadas apenas 5 empresas, o que se pretende fazer é um estudo exploratório sobre as práticas desse tipo de relato no nosso país.

Assim sendo, o principal objetivo é o de avaliar a qualidade dos relatórios integrados das empresas portuguesas, através da avaliação do grau de cumprimento da estrutura conceptual para o relato integrado, a qual é, neste momento, a principal diretriz de apoio à elaboração de tais relatórios.

1.3. Metodologia a usar

Para o efeito, a metodologia a usar será a de estudo de casos múltiplos. Nesse sentido, propõe-se uma análise qualitativa para avaliar que tipos de relatórios integrados se encontram, nesta fase, a ser elaborados.

Uma vez que o IIRC apenas divulgou a Estrutura Internacional para Relato Integrado em dezembro de 2013, os relatórios integrados objeto de análise serão os divulgados a partir de 2014¹.

A análise a efetuar consiste na avaliação do grau de cumprimento da estrutura conceptual para o relato integrado, a qual é, neste momento, a principal diretriz de apoio à elaboração de tais relatórios.

Considera-se que a qualidade do relatório integrado passa pelo cumprimento da estrutura referida. Para que um relatório seja considerado um relatório integrado, deverá atender a todas as exigências identificadas no *framework* do IIRC (2013a).

1.4. Procedimentos

Num primeiro momento, identificaram-se todas as empresas que publicam relatórios autónomos de informação não financeira em Portugal. Isto passou pela pesquisa das bases de dados atualmente disponíveis que oferecem essa informação, nomeadamente a base de dados da *Global Reporting Initiative* (GRI), disponível em www.globalreporting.org, a base de dados do *Corporate Register*, disponível em www.corporateregister.com, a página da Internet da *Business Council for Sustainable Development* Portugal, (BCSD-P), organização que disponibiliza na sua página, www.bcsdportugal.org, os relatórios de sustentabilidade de todos os seus membros e por pesquisa na Internet com base em termos como “relatório integrado”, “relatório de sustentabilidade”, “relatório de responsabilidade social”, etc.

Identificados os relatórios integrados das empresas selecionadas na fase anterior, levou-se a cabo uma análise qualitativa de tais relatórios.

¹ De notar que a SATA publicou o seu primeiro relatório dito integrado em 2012.

Para tal, construiu-se um índice no sentido de se poder aferir o grau de adesão dos relatórios a serem analisados à luz da Estrutura Internacional para Relato Integrado proposta pelo IIRC.

1.5. Estrutura da dissertação

Na primeira parte deste trabalho, analisaremos os três tipos de relatos empresariais: financeiro, de sustentabilidade e integrado, dando naturalmente, particular destaque ao relato integrado. Analisaremos igualmente os principais componentes dos relatórios integrados, nomeadamente, modelo de negócio, capitais (tangíveis e intangíveis) e principais indicadores de desempenho: gestão de risco e oportunidades, materialidade e representação de valor.

A segunda parte será dedicada ao *International Integrated Reporting Council* (IIRC) e evolução da estrutura do relato integrado, *framework*.

Seguidamente será abordado o relatório integrado na perspectiva do *Internacional Integrated Reporting Council* (IIRC) e da sua Estrutura Internacional para Relato Integrado (doravante designada por *framework*).

A última parte deste trabalho será dedicada ao relato integrado em Portugal, nomeadamente, quais as empresas que os publicam e apresentam, limitações e virtudes e respetiva análise dos resultados que propomos.

2. Relato empresarial

Este capítulo tem como objetivo descrever os três tipos de relatos empresariais: financeiro, de sustentabilidade e integrado, e classificar cada um deles em termos de duas funções: função informação e função transformação.

Quadro 1 – Tipos de relato empresarial

Tipo de Relato	Conteúdo	Audiência	Natureza
Financeiro	Informação financeira	Investidores	Obrigatório
Sustentabilidade	Informação não financeira	<i>Stakeholders</i>	Principalmente voluntário
Integrado	Informação financeira e não financeira	Investidores e outros públicos relevantes	Principalmente voluntário

Fonte: Eccles e Spiesshofer (2017, p. 209)

Os 3 tipos de relato empresarial, identificados no quadro 1, diferem no conteúdo, audiência e natureza.

Quadro 2 – Função dos relatórios

Tipo de relato	Função
Financeiro	Informação
Sustentabilidade	Transformação
Integrado	Transformação

Fonte: Eccles e Spiesshofer (2017, p. 210)

Além do conteúdo, audiência e natureza, cada tipo de relato empresarial pode ser entendido em termos de funções que ele cumpre, quadro 2. Eccles e Serafeim (2015) argumentam que existem nos relatórios empresariais dois tipos de funções: informação e transformação.

A função informação refere-se ao dever dos relatos empresariais de fornecer aos *stakeholders* informação da empresa, que eles necessitam para que possam tomar uma decisão informada e não intenção de afetar o comportamento da empresa.

Por seu lado, a função transformação pressupõe que os *stakeholders* recebem e avaliam essa mesma informação e influenciam o comportamento da organização em seu benefício. A organização deve estar recetiva ao *feedback* dos *stakeholders* e desejosa de se comprometer com eles.

Enquanto a função informação não pressupõe nenhum *feedback* das partes interessadas, o mesmo já não acontece com a função transformação, se houver oportunidade de afetar o comportamento corporativo em seu benefício ou em benefício da organização essa mudança será feita (Eccles e Serafeim, 2015).

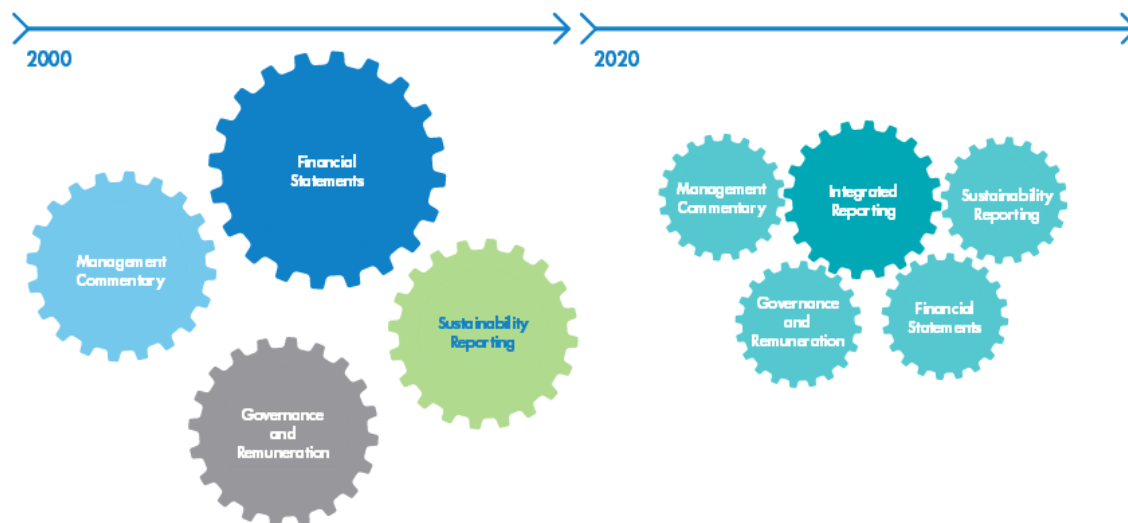
A sociedade civil pressiona as organizações a divulgarem informações, que posteriormente são utilizadas para promulgarem um processo de compromisso que leva à transformação (Eccles e Spiesshofer, 2017).

Os relatos integrados têm um particular interesse na função transformação, embora de uma forma diferente dos relatos de sustentabilidade, é mais do que uma abordagem para divulgar informações, é uma forma de promover o pensamento integrado (Eccles e Spiesshofer, 2017).

Segundo Eccles e Serafeim (2015) as organizações privadas são os principais agentes económicos numa sociedade capitalista, na medida em que são as grandes responsáveis pela criação de emprego, desenvolvimento económico e que podem criar melhores resultados sociais.

O relato empresarial é de extrema importância para os *stakeholders* das empresas, pois é o meio através do qual as empresas divulgam informação sobre a sua situação e desempenho. O relato empresarial consiste essencialmente na divulgação de informações financeiras, obrigatórias, amplamente criticadas por se concentrarem demasiado no passado e não terem em consideração perspectivas futuras nem informações não financeiras voluntárias.

Figura 1 – Evolução do relato empresarial



Fonte: IIRC (2011, pp. 6-7)

O IIRC (2011) alega que os relatos empresariais estão desatualizados, muito por culpa da evolução ocorrida nas empresas, nomeadamente na forma como fazem os respetivos negócios; nesse sentido, defende que forma de divulgação de informação precisa de evoluir e para isso criou uma *framework* que seja mais capaz de acomodar a complexidade e, ao fazê-lo, reúne os diferentes padrões de relatórios.

2.1. Tipos de relato empresarial

2.1.1. Relato financeiro

Ao longo dos tempos, o relato empresarial, em particular o relato financeiro, tem sofrido diversas alterações devido a pressões de carácter social, político e económico-financeiro. No âmbito do relato financeiro, a informação divulgada é essencialmente contabilística e muito focada em informação de natureza monetária, enquanto o relato não financeiro está diretamente relacionado com a sustentabilidade.

Os relatórios financeiros continuam, sem dúvida, a ser a principal fonte de informação para os investidores e a primordial forma de divulgação de informação por parte das empresas. No entanto, os investidores apontam lacunas nas informações disponibilizadas, nomeadamente, a falta de informações ao nível da divulgação da

estratégia, riscos e desempenho futuro, a falta da integração desses indicadores, bem como a qualidade da informação divulgada (Adams, 2015a).

Uma das principais críticas apontadas aos relatórios financeiros é o facto de serem considerados retrospectivos, não relevando nenhuma informação sobre as perspectivas futuras de desempenho. Eles também são complexos, extensos e de difícil compreensão, orientados especialmente para técnicos especializados. Outra limitação apontada é a falta de informações não financeiras, nomeadamente sobre questões como a qualidade de gestão, satisfação dos clientes e dos fornecedores e desempenho ambiental e social (Adams, 2015a).

2.1.2. Relato de sustentabilidade

No início dos anos 90 tiveram lugar as primeiras publicações de relatórios de sustentabilidade, com o objetivo de fornecer aos *stakeholders* informações do desempenho da empresa através da vertente social, governação e ambiental (Eccles e Spiesshofer, 2017).

A importância da informação não financeira tem crescido substancialmente ao longo dos últimos anos. Mesmo para os investidores focados essencialmente na rentabilidade das empresas, é notório que a informação financeira só por si não é suficiente para a compreensão do desempenho e o valor de uma empresa.

As exigências da sociedade civil para uma maior transparência por parte das empresas são notórias e crescentes. Assim sendo, a justiça social e a proteção ambiental é cada vez mais uma realidade das empresas, assim como a consciencialização por parte dos investidores, clientes e outros *stakeholders* para a necessidade de promover uma rentabilidade a longo prazo sustentável.

A *Global Reporting Initiative* (GRI), fundada em 1997, desempenhou um papel importante no desenvolvimento das diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade, possibilitando às empresas medir e reportar voluntariamente os seus desempenhos, nas dimensões económica, social, ambiental e de governação.

Os relatórios de sustentabilidade são de publicação voluntária em Portugal, assim como na maioria dos restantes países europeus, o que resulta em extrema dificuldade para os investidores poderem comparar o desempenho das empresas.

A principal motivação das empresas prende-se com a reputação associada às empresas que publicam e divulgam os seus relatórios de sustentabilidade; a melhoria interna ao nível operacional e de gestão é outro fator motivacional.

Na página da Internet da *Business Council for Sustainable Development* Portugal, (BCSD-P), www.bcsdportugal.org, à data de 23-03-17, são disponibilizados 81 relatórios de sustentabilidade, número significativo, no nosso entender, para um país com as características de Portugal, onde o tecido empresarial é maioritariamente constituído por PME.

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização sem fins lucrativos e tem sido pioneira no desenvolvimento das diretrizes para os relatórios de sustentabilidade (Lozano, 2013).

A informação contida nos relatórios de sustentabilidade raramente é apresentada num contexto de modelo de negócio ou de uma estratégia de uma organização, tornando-se difícil para os investidores entenderem como a sustentabilidade pode afetar o processo de criação de valor de uma organização (Eccles e Serafeim, 2015).

2.1.3. Relato integrado

As primeiras publicações de relatórios integrados que se conhecem remontam a 2002, por empresas dinamarquesas e brasileiras.

O relato integrado, reconhecido por Eccles e Krzus (2010) como a melhor forma de obter uma imagem completa do valor das empresas, surge como resposta à necessidade da divulgação de informações financeiras e não financeiras, de uma forma menos complexa, assim sendo, era importante fazer uma análise comparativa dos relatórios anuais, de gestão, de sustentabilidade e integrados, existentes à presente data.

Curiosamente, os relatórios integrados são considerados uma evolução dos relatórios anuais e não dos relatórios de sustentabilidade, como primeiramente seria de supor, uma vez que os utilizadores dos relatórios integrados são claramente identificados como investidores e fornecedores de capital financeiro. Não obstante, as diferenças são significativas, nomeadamente no que toca ao modo de interpretação do processo de criação de valor e espaço temporal. Como já referenciado anteriormente, os relatórios integrados estão orientados a médio e longo prazo, contrariamente aos relatórios anuais cujo enfoque é o presente.

Na certeza, porém, que o relato financeiro não é suficientemente satisfatório e que é necessário e urgente adicionar informações não financeiras aos relatos empresariais existentes, surge a necessidade da criação de um novo relato organizacional, com melhor qualidade, informação mais abrangente e relevante, surge então o conceito de relato integrado.

Segundo a própria definição (IIRC, 2011), um relatório integrado é um documento conciso sobre com a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização, no contexto do seu ambiente externo, levam à criação de valor a curto, médio e longo prazo.

O conceito de relato integrado só pode ser plenamente desenvolvido através da divulgação de informações além dos relatórios tradicionais, pois promove um diálogo e compromisso interativo entre as organizações e os seus *stakeholders* (Sánchez *et al.*, 2011).

O relato empresarial precisa de evoluir, de deixar de dar origem a relatórios que sejam meras representações estáticas de um determinado momento da empresa e passarem a ser orientados no sentido da criação de valor e suas perspectivas futuras. Os relatórios divulgados pela maioria das empresas de grande dimensão são considerados retrospectivos, complexos e de difícil compreensão, orientados especialmente para técnicos especializados. A maior parte dos relatórios não têm em consideração aspetos tão importantes como a estratégia, o desempenho e o risco. Segundo Frias-Aceituno *et al.* (2014), o relato integrado fornece uma abordagem mais ampla do desempenho de

uma empresa do que o relato tradicional, na medida em que descreve a dependência da empresa face a diferentes recursos, as suas relações e o seu acesso e impacto sobre eles.

O relato integrado interage bem com modelos de relatórios corporativos tradicionais, sejam eles financeiros ou de sustentabilidade, desde que a sua estrutura (princípios básicos e elementos de conteúdo, objeto de análise no capítulo 4) seja preservada; dessa forma, com a adoção do relato integrado não se verifica uma incrementação nos custos, pois as informações exigidas pela estrutura, por natureza, são informações que a própria empresa já dispõe e divulga. A decisão de divulgação do relato integrado é uma das mais importantes que a empresa terá de tomar, devido às muitas consequências desta ação (Jensen e Berg, 2012).

Com os relatórios integrados pretende-se demonstrar a interdependência dos diversos recursos, sejam eles financeiros, produtivos, humanos, intelectuais, sociais ou naturais, e os respetivos resultados das atividades das empresas resultantes de produtos ou serviços e que efeitos têm sobre o meio ambiente envolvente. Segundo Eccles e Krzus (2010), as empresas devem apresentar relatórios integrados porque os mesmos desempenham um papel fundamental nos compromissos de responsabilidade social e porque uma verdadeira estratégia de sustentabilidade exige um verdadeiro compromisso com a transparência dos relatórios.

O IIRC (2011) reconhece que a criação de valor de uma organização tem influências externas, nomeadamente condições económico-sociais, tecnologia e desafios ambientais. Dessa forma, o relato integrado tem como um dos seus principais objetivos, fornecer *inputs* sobre o ambiente externo que possa afetar a organização, o que os distingue claramente dos relatórios corporativos tradicionais.

Várias foram as iniciativas nacionais que contribuíram para a evolução dos relatórios integrados. Destacá-íamos, desde já, o caso do Brasil, presente desde o primeiro momento, com uma forte implementação e adesão por parte das empresas, o que, em nosso entender, poderá ser objeto de análise numa futura tese.

À data de finalização da escrita desta dissertação, vários são os países que adotaram o relato integrado (<http://www.corporateregister.com/frameworks/iirc/>). No entanto, ele

só é obrigatório na África do Sul. A África do Sul tornou-se o primeiro país a incluir os fundamentos de relato integrado nos requisitos oficiais de divulgação de informações corporativas, por força do código *King III*.

O objetivo e motivação deste trabalho, para além do facto do relato integrado ser um conceito novo, é contribuir de alguma forma para o conhecimento das empresas portuguesas que produzem e divulgam o relatório integrado. Concentramo-nos neste tipo de relato devido aos vários benefícios obtidos, incluindo a melhoria das relações entre as empresas e os seus *stakeholders* e a redução dos riscos de reputação (IIRC, 2011).

O relato integrado apresenta diversas vantagens face ao relato tradicional, nomeadamente (IIRC, 2011):

- Informação disponibilizada mais adaptada às necessidades e expectativas dos investidores.
- Maior clareza e assertividade na informação não financeira proporcionada aos fornecedores de dados.
- Aumento dos níveis de confiança para os principais utilizadores.
- Melhor gestão, mais eficiência na alocação de recursos, quer ao nível da redução de custos, quer ao nível da gestão de riscos.
- Orientação para a captação de oportunidades de negócio.
- Maior comprometimento com os investidores, clientes, fornecedores, empregados, comunidade local e outras parte interessadas.

Todas estas vantagens resultam de uma maior e melhor divulgação ao público, do desenvolvimento de uma linguagem comum e de uma colaboração entre diferentes áreas funcionais da organização (IIRC, 2011).

Alguns artigos contribuíram para o debate a partir de perspectivas críticas. Segundo Flower (2015), o IIRC abandonou a contabilidade e o relato de sustentabilidade e, por isso, as propostas apresentadas terão pouco impacto sobre a prática de relatos. Por seu lado, Thomson (2015) defende que o relato integrado deve possuir uma linguagem e uma estrutura verdadeira, obrigatória, plausível, compreensível e confiável. De Villiers

et al. (2014), Cheng *et al.* (2014) e Rowbottom *et al.* (2016) apontam os desafios empíricos e teóricos nos relatos integrados, que evidenciam a necessidade de maior desenvolvimento acadêmico neste campo para orientar as melhorias na política e na prática.

Os apoiantes, por seu lado, alegam que aumentaram os requisitos de informação para auxiliar a tomada de decisão, incluindo a divulgação de informação não financeira para completar os indicadores (Eccles e Serafeim, 2011).

O relato integrado está preparado para ser a evolução dos relatórios e representa uma oportunidade para melhorar a transparência, a governação e as decisões para organizações de todo o tipo (Adams *et al.*, 2011; Eccles e Krzus, 2010).

Os relatórios integrados podem refletir o compromisso e o resultado de um pensamento mais integrado dentro de uma organização e podem, portanto, ajudar a incentivar a mudança nas organizações. Devem, igualmente, dar particular atenção aos *stakeholders*, sejam eles colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros de negócios ou comunidades locais. No entanto, o mais importante é o impacto do aumento e melhoria na tomada de decisão (Adams e Simnett, 2011).

Para Carvalho (2014), temos razões para crer que o relato integrado será a próxima grande revolução na forma de comunicação de uma organização perante os seus *stakeholders*, incluindo mas não se limitando, aos relatórios económico-financeiros. O relatório integrado não é mais um relatório, o objetivo é integrar de forma concisa e transparente os relatórios já existentes e divulgados pelas empresas de forma a transmitir a mesma informação. No entanto, deve ser respeitado o tempo certo para que cada empresa ou profissional se possa adaptar a esse novo modelo de negócio, em sintonia com a sociedade, respeitando a natureza e mantendo o equilíbrio nos seus fluxos de caixa.

Os relatórios integrados reúnem informações relevantes sobre a estratégia de uma organização, governação, perspectivas, de forma que reflitam os interesses comerciais no contexto ambiental em que operam (IIRC, 2011).

O relato integrado deverá ter uma abordagem mais concisa, coerente e equilibrada face aos relatos tradicionais e ser o reflexo da *performance* organizacional (Eccles e Krzus, 2010).

O objetivo do relato integrado é permitir uma melhor comunicação das propostas de criação de valor a curto, médio e longo prazo da empresa, através de uma comunicação concisa sobre a estratégia, a governação, o desempenho e as perspectivas da empresa no contexto do seu ambiente externo, a fim de captar novos investidores (IIRC, 2013b).

Pretende-se que o relato integrado seja mais do que o somatório de relatórios financeiros com informações não financeiras, mas acima de tudo, que proporcione aos potenciais investidores a informação útil e necessária para analisar o desempenho e avaliar as empresas a fim de tomarem decisões futuras. Os três pilares – compromisso das partes interessadas, governação corporativa e relatórios financeiros integrados – estão a revolucionar o modo como as organizações gerem as operações internas, mas também como interagem com os *stakeholders* internos e externos (Smith, 2014).

Posto isto, o relato integrado consiste num processo fundamentado no pensamento integrado, que resulta numa comunicação concisa sobre a forma como a estratégia, a governação, o desempenho e as perspectivas futuras de uma organização, no contexto da sua envolvente externa, levam à criação de valor a curto, médio e longo prazo (IIRC, 2013b).

Na génese do conceito do relato integrado está subjacente uma profunda mudança de comportamentos e atitudes (cultura organizacional), movimento *top-down*, que incorpore valores de criação sustentável de riqueza para toda a organização empresarial, pois tais valores devem fazer parte da estratégia da empresa (Carvalho, 2014).

O relato integrado é um processo de gestão e controlo que resulta na comunicação, concisa e abrangente, da estratégia, governança, desempenho e perspectivas, a respeito da criação de valor a médio e longo prazo, periódico e voluntário. Com o relato integrado é expectável que os investidores, *stakeholders* e clientes tenham uma visão mais clara não só do desempenho económico-financeiro das organizações, como também das suas perspectivas futuras.

O objetivo principal do relato integrado é demonstrar de uma forma clara e dinâmica, a todos os interessados (empregados, clientes, fornecedores, comunidades locais, etc.), como uma organização cria valor ao longo do tempo e como podem eles ser diretamente beneficiados. Algumas organizações disponibilizam relatórios integrados *online*, (ver, por exemplo, <https://www.sonaesierra.com/corporate/pt-pt/sustainability/reports/your-own-sustainability-report.aspx>), os quais possibilitam a todos os interessados, a personalização e criação do seu próprio relatório integrado.

Pretende-se que o relato integrado combine o desempenho financeiro, a discussão da gerência, a governação corporativa, a divulgação de remuneração e relatórios de sustentabilidade num único relatório. Esse relatório reforça a transparência e a responsabilização, que são essenciais para a construção de confiança e resiliência. O conceito de relato integrado é fornecer uma representação clara e concisa de como uma organização demonstra a mordomia em todos os recursos e como ele cria e sustenta o valor (IIRC, 2011).

Um relatório integrado pode comunicar a história da sua criação de valor, a partir da descrição do seu modelo de negócios, dos fatores externos que afetam a organização e a sua estratégia para enfrentar esses desafios.

Em suma, o relato integrado é:

- Um processo de gestão e controlo que resulta na comunicação de um relato integrado e periódico, a respeito da criação de valor ao longo do tempo.
- Uma comunicação concisa e abrangente da estratégia, governação e desempenho das perspectivas que levam à criação de valor das empresas.

Principais itens do relato integrado:

- O modelo de negócio

O modelo de negócio permite aos gestores a possibilidade de tomarem decisões com base noutras variáveis que não a financeira. O modelo de negócios é o coração do relato integrado.

➤ Modelos de capital

No desenrolar das suas atividades diárias as empresas utilizam capitais (recursos); o IIRC identifica seis tipos de capitais: natural, social e de relacionamento humano, intelectual, manufaturado e financeiro, objeto de uma análise detalhada mais à frente.

➤ Estratégia e principais indicadores de desempenho

Um relatório integrado deve oferecer uma visão da estratégia da organização para os acionistas e demais partes interessadas, tais como fornecedores, colaboradores e a sociedade, e como esta se relaciona com a capacidade da organização de gerar valor a curto, médio e longo prazo. Os indicadores de desempenho permitem quantificar esse valor.

3. Uma perspectiva histórica sobre a Estrutura Internacional para Relato Integrado

3.1. O *International Integrated Reporting Council* (IIRC)

O IIRC é uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, organismos de normalização, profissões contabilísticas e ONG. Partilham o ponto de vista de que a comunicação sobre a criação de valor das empresas deve ser o próximo passo na evolução dos relatórios corporativos (IIRC, 2011). Surge com o objetivo de discutir futuras normas sobre o relato integrado (Carvalho, 2014).

Conforme referenciado na página da Internet (<http://integratedreporting.org/the-iirc->), a sua missão é estabelecer um sistema integrado de informação e de reflexão no âmbito da prática empresarial corrente como norma nos sectores público e privado; o IIRC promove igualmente o pensamento integrado.

O IIRC vê o relato integrado como o contar da história da criação de valor de uma empresa. É expectável e desejável que o relato integrado explique como a empresa tenciona prosperar a curto, médio e longo prazo. Exige pensar, de uma forma integrada, para além do lucro financeiro, sobre o que cria valor e o que representa risco para a criação de valor.

A insatisfação por parte dos utilizadores da informação, com os relatos corporativos existentes, era por demais evidente, uma vez que, sejam financeiros, de sustentabilidade ou de governação, eles não vão ao encontro das suas expectativas e solicitações, uma vez que não fazem uma ligação clara e concisa entre o valor financeiro e o valor não financeiro de uma organização (Adams, 2015a).

Os relatórios tradicionais não satisfazem adequadamente as necessidades de informação das partes interessadas para avaliar o passado e o futuro do desempenho de uma empresa (Flower, 2015).

Segundo Carvalho (2014), não é intenção do IIRC criar um novo modelo de relatório, mas orientar para que todos os relatórios adotados pela organização sejam integrados,

transmitindo informações coesas sobre o seu desempenho e demonstrando como a organização cria valor.

Na base da criação do IIRC estiveram duas organizações sem fins lucrativos:

A *Accounting for Sustainability* (A4S), cuja atividade se prende com o desenvolvimento de relatórios, os quais consideram as ações a longo prazo, mudanças climáticas e o consumo excessivo de recursos naturais finitos como riscos significativos e terão naturalmente impactos profundos na sociedade e na economia, defende igualmente que as questões de sustentabilidade devem estar refletidas na tomada de decisão e estratégia das empresas à semelhança do pensamento integrado.

A *Global Reporting Initiative* (GRI), líder na área da sustentabilidade, promove o uso dos relatórios de sustentabilidade como um fim para as empresas se tornarem mais sustentáveis e contribuírem para o desenvolvimento sustentável.

O seu objetivo é estabelecer um padrão internacional de relatório de sustentabilidade, com princípios e indicadores utilizados pelas organizações para medir e divulgar o seu desempenho económico, social e ambiental, proporcionando, dessa forma, maior transparência a organização. O seu relatório visa ajudar as organizações na otimização da qualidade e do valor dos seus relatórios de sustentabilidade, bem como garantir a transparência e a confiabilidade das informações divulgadas. Os impactos das informações não financeiras podem criar oportunidades e riscos, mas a capacidade de reconhecer essas oportunidades e riscos poderá determinar se a organização cria, preserva ou deteriora valor. Nesse sentido, é importante que exista uma relação entre os relatórios de sustentabilidade e os relatórios corporativos.

A A4S e a GRI, em dezembro de 2009, como resposta, promoveram uma reunião com agências reguladoras, órgãos normalizadores, investidores e representantes da ONU (incluindo FASB, IASB, IFAC) cujo primordial objetivo era a criação de uma entidade internacional que supervisionasse e criasse um relato integrado geralmente aceite.

Todos os presentes se comprometeram a trabalhar em conjunto e para o efeito foram criados 3 grupos de trabalho, focalizados no conteúdo, na governação, no trabalho e comunicações.

Em agosto de 2010, foi formalmente anunciada a constituição *do International Integrated Reporting Council (IIRC)*.

A visão a longo prazo do IIRC é a de um mundo em que o pensamento integrado está enraizado nas principais práticas comerciais dos setores público e privado, facilitado pelo relato integrado como padrão para relatos corporativos.

O IIRC contribui de uma forma significativa para o desenvolvimento, implementação e publicação do relato integrado, contando com a iniciativa de vários países, no entanto, não foi o primeiro (de Villiers *et al.*, 2014, p. 1043). Em 1994, a África do Sul, com o lançamento do código *King I* – princípios da governança corporativa –, foi a primeira iniciativa conhecida com objetivos e características de um relato integrado.

O código *King II*, em 2002, que inspirado pela cimeira de Joanesburgo Terra, que motivou uma revisão do relatório, levando à inclusão de novos parâmetros, como a sustentabilidade, o papel da gestão de bordo e de risco (Eccles e Krzus, 2014, p. 6).

Em 2009, com o código *King III*, já com adesão de países do Reino Unido, seguiu-se a introdução do relatório de sustentabilidade integrado como um conceito, e configurou-se um grupo de trabalho "para analisar uma vasta gama de novas e complexas áreas de relatórios não financeiros" (Gleeson-White, 2014, p. 156). Em 2010, a implementação e publicação dos relatórios integrados, tornou-se uma obrigatoriedade para as empresas cotadas em bolsa – *Johannesburg Securities Exchange (JSE)* –, através do “aplicar ou explicar”, que permite a todos aqueles que não emitiram um relatório integrado explicar porquê.

Desta forma, o Código *King* afirmou-se como uma das principais influências internacionais em princípios de governança corporativa.

Segundo a plataforma digital, <http://www.corporateregister.com/frameworks/iirc/>, à data de 10-08-2017, na África do Sul são 200 as organizações que publicam e apresentam os seus relatórios integrados, números muitos significativos comparados com as 39 de Espanha, 27 do Reino Unido, 17 da França e 6 da Alemanha.

3.2. G nese e evolução da Estrutura Internacional para o Relato Integrado

Em setembro de 2011, o IIRC apresentou o *discussion paper*, “*Towards integrated Reporting – communicating value in the 21st century*”, que resume o consenso atual relativamente a relatórios futuros e estimula a reflexão e o debate (IIRC, 2011).

Em outubro de 2011, o IIRC lançou um programa piloto para as empresas, com grande adesão de muitas multinacionais de renome internacional, e para investidores, com o objetivo de obter informação sobre o seu desenvolvimento e aplicação prática (IIRC, 2013b).

Em julho de 2012, houve a publicação de um esboço (*draft*). Segundo o IIRC este *draft* foi de extrema importância para construir a base da estrutura; houve também a criação de um protótipo do *framework*, em novembro de 2012, o qual permitia às partes interessadas estarem informadas sobre o desenvolvimento do *framework*.

Em abril de 2013, o IIRC emitiu o *consultation draf of the international integrated reporting framework*, aberto   discussão, cujo principal objetivo era o de definir como preparar e apresentar um relatório integrado (IIRC, 2013c).

Em dezembro de 2013, como resultado dos trabalhos desenvolvidos, o IIRC emitiu o *The international integrated reporting framework*, o qual faz menção à utilização da estrutura dos seus conceitos fundamentais, princípios básicos e os elementos de conteúdo, como referência para a preparação e desenvolvimento do relato integrado.

4. Relatório integrado na perspectiva do *Internacional Integrated Reporting Council (IIRC)*

Com a estrutura do relatório integrado do *Internacional Integrated Reporting Council (IIRC)*, as organizações obterão as informações desejadas e relevantes para traçar os seus objetivos estratégicos, governação, desempenho, perspectivas futuras, visão organizacional e modelo de negócio.

A *framework* foi desenvolvida e concebida para ajudar as organizações a elaborarem o seu relatório integrado. Assim sendo, é expectável que as organizações consigam de uma forma clara e objetiva divulgarem a sua história de criação de valor de forma sustentável. O objetivo da *framework* é o de orientar as organizações quanto à divulgação do amplo conjunto de informações necessárias aos investidores e outras partes interessadas para avaliar as perspectivas de longo prazo da organização em formato claro, conciso, conectado e comparável, permitindo melhores tomadas de decisões a longo prazo (IIRC, 2013a).

Uma das críticas apontadas aos atuais relatórios corporativos, prende-se com o facto de eles serem extensos, complexos e, principalmente, por transmitirem uma imagem estática; os relatos integrados enfatizam a capacidade das organizações em criar valor, fruto do pensamento integrado, pela aplicação de princípios como o da conectividade da informação.

A *framework* deve ter uma abordagem baseada em princípios, em vez de se focar em *KPIs* ou regras específicas para medição ou divulgação de assuntos individuais (IIRC, 2013a).

De acordo com IIRC (2013c), o relato integrado deve ser um relatório conciso que articule os planos futuros de criação de valor de uma organização, referindo especificamente a estratégia da organização, o modelo de negócios e as diversas formas de capital.

O objetivo da estrutura é estabelecer princípios básicos e elementos de conteúdo que guiem o conteúdo geral de um relatório integrado e explicar os conceitos fundamentais que os sustentam (IIRC, 2013a).

Figura 2 – Os princípios básicos e os elementos de conteúdo



Fonte: IIRC (2011)

A figura 2 mostra os principais componentes de relatório integrado (IIRC, 2011) e é ilustrativa dos princípios orientadores, identificados, que fornecem uma base sólida para um relato integrado, que devem ser parte integrante.

Os elementos de conteúdo e os princípios básicos sustentam a preparação e apresentação de um relatório integrado; na prática, os relatórios integrados devem ter um foco estratégico, deve haver uma conectividade da informação, as informações apresentadas devem ser orientadas para o futuro, com base na capacidade de resposta e abrangente e concisa, confiável e material (Owen, 2013).

4.1. Princípios básicos

Os princípios básicos, abaixo descritos, sustentam a preparação e apresentação de um relatório integrado, informam o conteúdo do relatório e a maneira pela qual a informação é apresentada:

- **Foco estratégico e orientação para o futuro** - Um relatório integrado deve oferecer uma visão da estratégia da organização e como esta se relaciona com a capacidade da organização de gerar valor a curto, médio e longo prazo, bem como com o uso que faz dos capitais e seus impactos sobre eles.
- **Conetividade da informação** - Um relatório integrado deve mostrar uma imagem holística da combinação, do inter-relacionamento e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo.
- **Relações com as partes interessadas** - Um relatório integrado deve promover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com as suas principais partes interessadas, incluído como e até que ponto a organização responde aos seus legítimos interesses e necessidades.
- **Materialidade** - Relevância dos assuntos ligados à criação de valor.
- **Concisão** - Um relatório deve ser conciso, deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de uma organização de gerar valor a curto, médio e longo prazo.
- **Confiabilidade e completude** - Abrangência de tudo o que é relevante, equilíbrio entre os pontos positivos e negativos e sem erros.
- **Coerência e comparabilidade** - Informações coerentes no tempo e que possibilitem a comparação com outras organizações, na medida em que seja relevante para a capacidade de criar valor.

4.2. Elementos de conteúdo

A *framework* recomenda que um relatório integrado seja autónomo, conciso e que faça a ligação com outros relatórios e comunicações para acionistas que desejam informações adicionais (IIRC, 2013b).

São oito os elementos de conteúdo disponibilizados em formato de perguntas, identificados como importantes, para orientar a preparação do relatório integrado a fim de descrever a história de criação de valor de cada empresa.

- **Visão geral organizacional e ambiente externo** - O que a organização faz e quais são as circunstâncias sob as quais opera?
- **Governança** - Como a estrutura de governança de uma organização apoia a sua capacidade de criar valor a curto, médio e longo prazo?
- **Modelo de negócios** - Qual o modelo de negócio da organização da empresa e em que medida é resiliente?
- **Riscos e oportunidades** - Quais são as oportunidades e riscos específicos que afetam a capacidade da organização de criar valor a curto, médio e longo prazo e como ela lida com eles?
- **Estratégia e alocação de recursos** – Para onde a organização deseja ir e como pretende chegar lá?
- **Desempenho** - Até que ponto a organização alcançou os seus objetivos estratégicos e quais são os seus resultados em termos de capitais?
- **Perspectivas** - Quais são os desafios e incertezas que a organização poderá de ter enfrentar na implementação da sua estratégia e quais são as potenciais implicações para o seu modelo de negócio e o seu desempenho futuro?
- **Base de preparação** – Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são classificados ou avaliados?

A *framework* assenta na preparação e a apresentação do relato integrado com base em princípios de orientação ou básicos, que orientam os elementos de conteúdo de forma a explicar os conceitos fundamentais do relato integrado explicitados em IIRC (2013c).

4.3. Conceitos fundamentais

Os conceitos fundamentais definidos na *framework* constituem a componente mais crítica do relato integrado, pois sustentam e reforçam as exigências e as orientações do modelo, nesse sentido é importante uma análise mais detalhada.

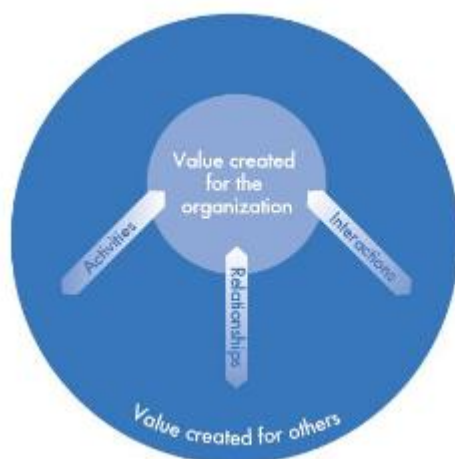
Há três conceitos fundamentais, amplamente descritos na *framework* do IIRC, a que devemos dar particular atenção: criação de valor para a organização e para os outros, os capitais e o processo de criação de valor. Estão interligados entre si: os capitais são os *inputs* para o processo de criação de valor da empresa, que por sua vez cria valor para a empresa e para as partes interessadas.

No entanto, de acordo o IIRC, não estamos perante uma estrutura padrão, pois o conteúdo do relatório pode depender das especificidades das organizações.

O relatório integrado tem como um dos seus principais objetivos, fornecer *inputs* sobre o ambiente externo que possa afetar a organização, o que os distingue claramente dos relatórios corporativos tradicionais ou mesmo tempo explica como uma organização cria valor ao longo do tempo, valor esse que é influenciado pelo ambiente externo, pelas relações com as partes interessadas e por diversos recursos.

4.3.1. Criação de valor para a organização e para os outros

Figura 3 – Criação de valor para a organização e para os outros



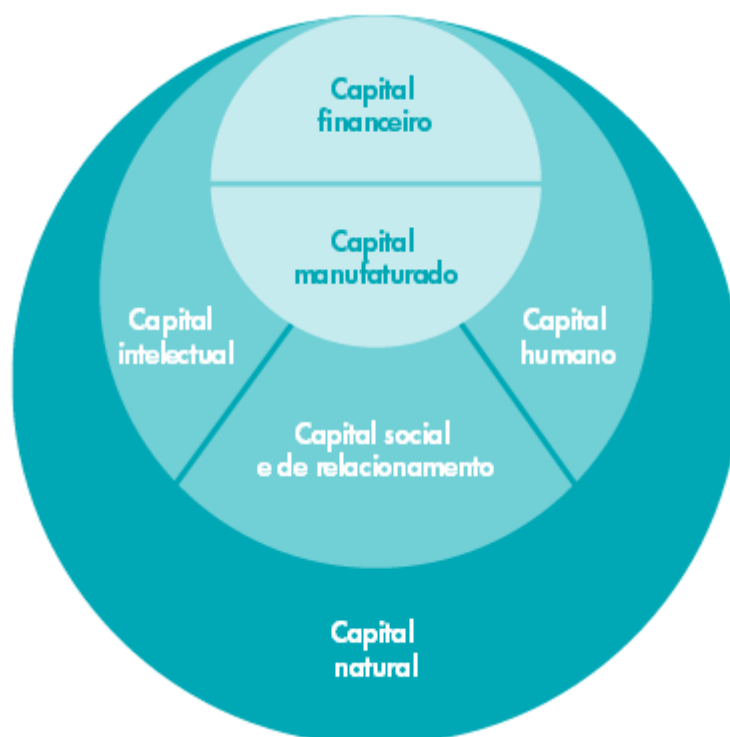
Fonte: IIRC (2013a)

Quando interações, atividades e relacionamentos forem relevantes para a capacidade de uma organização de criar valor para si mesma, devem ser incluídos no relatório integrado (IIRC, 2013a).

4.3.2. Os capitais

O relato integrado centra-se em seis capitais, interligados entre si, no entanto, é importante salientar que a estrutura conceptual para o relato integrado não obriga à adoção dos capitais descritos, aconselham sim, a utilização dos que foram ao encontro das respetivas organizações.

Figura 4 – Os capitais



Fonte: IIRC (2013a)

A figura 4 é uma forma de visualizar os capitais, não se pretendendo impor uma hierarquia. No entanto, os capitais financeiros e os capitais manufacturados são normalmente reportados pelas organizações. A estrutura não exige que um relatório integrado adote as categorias abaixo mencionadas, nem que seja organizado nas linhas dos capitais.

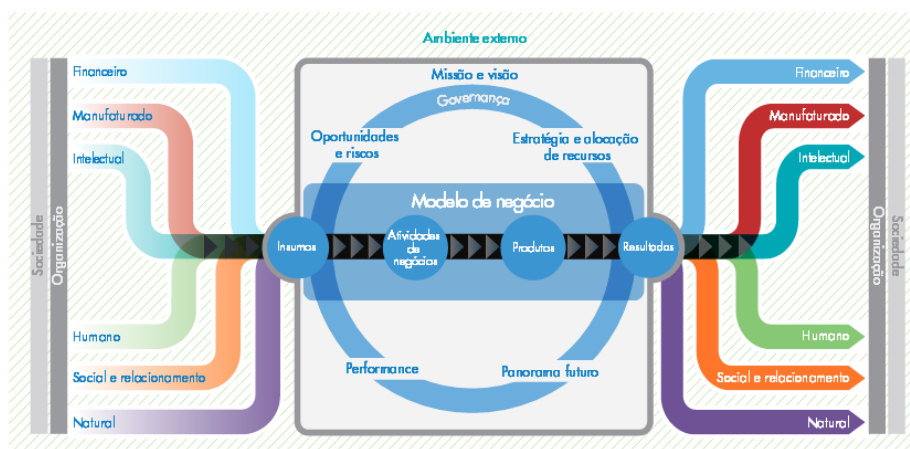
Para fins desta estrutura, os capitais são classificados e descritos da seguinte forma:

- **Capital financeiro** – representativo dos investimentos ou ativos operacionais necessários para a realização da atividade operacional.
- **Capital manufaturado** – disponíveis numa organização para uso na produção de bens ou na prestação de serviços.
- **Capital intelectual** – representado pela base e a capacidade de conhecimento em posse da empresa e a capacidade da sua estrutura organizacional em saber mantê-lo e expandi-lo.
- **Capital humano** – é representado pelo conjunto de competências, capacidades, experiências e motivações dos colaboradores para encontrarem melhorias contínuas na atividade operacional, e é necessário um esforço permanente na sua renovação.
- **Capital social e de relacionamento** – abrange instituições e relações dentro e fora da empresa com todos *os stakeholders*.
- **Capital natural** – é representado pelo conjunto de recursos da natureza na posse da empresa.

4.3.3. Processo de criação de valor

A forma como a organização cria valor através do modelo de negócios é certamente a componente mais crítica do relato integrado, é o eixo principal do processo.

Figura 5 – Processo de criação de valor



Fonte: IIRC (2013 b, p. 14)

Como é visível na figura 5, estamos perante um processo dinâmico, onde o modelo de negócio da organização está naturalmente em destaque, o que se deve ao facto do IIRC lhe atribuir protagonismo na criação de valor (IIRC, 2013b, p. 14). Constatase igualmente que a organização utiliza os vários capitais como *inputs* das suas atividades de negócios. Alguns desses capitais pertencem à organização, enquanto outros pertencem às partes interessadas.

As organizações dependem de recursos, próprios e alheios, cada vez mais escassos e limitados. Assim sendo, processo de criação de valor de uma organização centra-se na capacidade da mesma em se relacionar no ambiente externo.

O mais importante na demonstração da criação de valor sustentável por parte de uma organização é descrever a estratégia e o modelo de negócio.

O compromisso das partes interessadas, a governação corporativa e os relatórios financeiros integrados representam uma mudança fundamental na forma como os negócios são feitos, como são relatados e como as organizações interagem com os ambientes nos quais operam (Smith, 2014).

Os capitais diferem de organização para organização, nesse sentido não é necessário aderir às categorias atrás definidas pela IIRC, sendo expectável que a escolha recaia sobre as mais relevantes (IIRC, 2013a, p. 12).

Não existe uma definição geralmente aceite para “modelo de negócio”, no entanto, muitas vezes, este é visto como um processo pelo qual uma organização procura criar e sustentar valor (IIRC, 2011).

Na medida em que os provedores de capital financeiro (e executivos) continuam demasiado focados no desempenho financeiro a curto prazo, isso pode prejudicar a capacidade de uma organização de implementar as mudanças fundamentais do modelo de negócios necessárias para impulsionar a criação de valor que é fundamental para o relato integrado (Cheng *et al.*, 2014).

Como já referenciado anteriormente, o relato integrado não tem a pretensão de ser mais um modelo de relatório. O *framework* apresentado sugere que sejam tidos em

consideração os aspetos mais relevantes para cada organização e, acima de tudo, fomenta o pensamento integrado entre todos os setores da empresa; assim sendo, compete às empresas escolherem qual o *framework* que mais se enquadra na sua realidade /organização.

5. Relato integrado em Portugal

Tendo como dado adquirido que inúmeras empresas de sucesso e de renome, espalhadas por todo o mundo, já aderiram à ideia e implementação do relato integrado, e tendo em consideração o facto de o relato integrado ser a proposta mais atual centrada na sustentabilidade empresarial, este trabalho, e concluída a compreensão dos conceitos e diretrizes para o relato integrado, iniciou-se com a análise dos relatórios existentes dos anos 2014 a 2016, disponíveis em formato eletrónico.

Para o efeito, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- Elaborar um quadro de análise
- Identificar os elementos

5.1. Metodologia

Para o efeito, a metodologia a usar será a de estudo de casos múltiplos, de natureza qualitativa, para avaliar que tipos de relatórios integrados se encontram, nesta fase, a ser elaborados.

Procurou-se identificar todas as empresas que publicam relatórios de informação não financeira autónomos em Portugal. Isso passou (1) pela pesquisa das bases de dados atualmente disponíveis que oferecem essa informação, nomeadamente a base de dados da *Global Reporting Initiative* (www.globalreporting.org), a base de dados do *Corporate Register* (www.corporateregister.com), a página da Internet da *Business Council for Sustainable Development* Portugal, (BCSD-P), organização que disponibiliza na sua página da Internet (www.bcsdportugal.org) os relatórios de sustentabilidade de todos os seus membros, e (2) pela pesquisa na Internet com base em termos como “relatório integrado”, “relatório de sustentabilidade”, “relatório de responsabilidade social”, etc.

5.2. Modelo de análise dos relatórios

Qualquer comunicação que afirme ser um relatório integrado e que faça referência à Estrutura deve atender a todas as exigências identificadas no *framework* do IIRC (IIRC, 2013a).

Assim sendo, os parâmetros de análise para a realização deste trabalho foram os descritos no quadro 3 – Exigências da aplicação da *framework*. Cada um dos tópicos é descrito de uma forma clara no *framework*, onde se podem encontrar orientações para a aplicação das exigências, sendo de realçar que as categorias estão divididas em subcategorias, facilitando assim a observação do cumprimento das exigências do *framework*.

Quadro 3 – Exigências da aplicação do *framework*

Para usar o modelo
Forma de relatório com outras informações
Aplicação da estrutura
Responsabilidade por um relatório integrado
Princípios básicos
Foco estratégico e orientação para o futuro
Conetividade de informação
Relações com as partes interessadas
Materialidade
Concisão
Confiabilidade e plenitude
Consistência e comparabilidade
Elementos de conteúdo
Visão organizacional e ambiente externo
Riscos e oportunidades
Objetivos estratégicos e alocação de recursos
Modelo de negócio
Desempenho
Perspectiva futura
Governança e remuneração
Base para preparação e apresentação

5.3. Empresas portuguesas com publicações de relatórios de sustentabilidade e relatórios ditos integrados

No presente trabalho será feita uma abordagem qualitativa no qual concerne a análise documental aos relatórios e divulgações feitas pelas empresas, disponíveis nos respectivos *sites*, com o objetivo de obter a perceção da forma e critérios de utilização deste tipo de relato, bem como os indexantes GRI.

Quadro 4 – Empresas portuguesas com relatórios integrados

Empresa	RS	Directriz	Designação do relatório
José de Mello - Saúde	Sim	G4	Relatório integrado
Sonae Sierra	Sim	G4	Relatório económico ambiental e social
Sumol + Compal	Sim	G3	Relatório único integrado
Sata	Sim	G4	Relatório integrado
CGD	Sim	G4	Relatório integrado

O quadro 4 é representativo das empresas portuguesas que, à data de 27-07-2017, haviam publicado simultaneamente relatórios de sustentabilidade e relatórios ditos integrados.

Inicialmente foram observados os itens “para usar o modelo” e os “elementos de conteúdo”. Desta forma consegue-se analisar se os “princípios básicos” foram considerados na elaboração do relatório.

5.3.1. José de Mello - Saúde

Ao publicar o seu primeiro relatório integrado em 2016, a empresa pretendeu com esse facto, segundo eles, promover uma abordagem mais coesa e eficiente ao processo de reporte corporativo e melhorar a qualidade de informação disponibilizada às partes interessadas, mantendo a materialidade definida previamente.

O relatório integrado foi objeto de uma avaliação independente efetuada pela Ernest & Young Audit & Associados, SROC, que garantiu a conformidade com o nível *core* de acordo com os requisitos das diretrizes G4 da GRI.

➤ **Forma de relatório e relação com outras informações**

A José de Mello - Saúde, membro da BSCD Portugal, publica os relatórios de sustentabilidade deste 2011. O seu relatório de sustentabilidade de 2016, cujos resultados são relatados pelo conjunto de indicadores previstos no modelo G4 da GRI, é parte integrante do relatório integrado de 2016. Destina-se a fornecer informação detalhada às partes interessadas sobre o desempenho económico, social e ambiental da empresa nos seus temas materiais de sustentabilidade. A leitura deste relatório deve ser feita de forma conjunta com a informação sobre criação de valor veiculada pelo relatório integrado.

➤ **Aplicação da estrutura**

No relatório de sustentabilidade de 2016, a empresa divulga todas as informações que considerou relevantes e pertinentes para as partes interessadas.

➤ **Responsabilidade por um relatório integrado**

O relatório integrado da José de Mello - Saúde foi elaborado de acordo com a estrutura proposta pelo IIRC, que passará a ser publicado anualmente e complementado com a informação prestada no relatório de demonstrações financeiras, relatório de qualidade clínica e anexo GRI, tem como objetivo apresentar o desempenho económico, social e ambiental da empresa e os resultados financeiros relativos ao período compreendido, assumindo o compromisso de rever este exercício num futuro próximo.

➤ **Princípios básicos**

O tema diálogo com as partes interessadas é abordado na página 13, onde José de Mello - Saúde, revela como acompanha e envolve as partes interessadas, cruzamento dos temas considerados materiais com as expectativas, e indica quais os mecanismos de interação.

➤ Visão geral da organização e ambiente externo

No seu relatório integrado, a José de Mello - Saúde, da página 6 à página 11, inúmera e descreve as empresas do grupo, número das unidades de saúde, número de camas de internamento e número de colaboradores.

Nas páginas 10 e 11, “Ambiente Externo”, a José de Mello - Saúde faz referência ao quadro macroeconómico vivido e como o setor se posicionou, fazendo igualmente menção a *links* para mais informações.

➤ Riscos e oportunidades

A política de gestão de riscos é descrita da página 36 à 40. O objetivo da política é estabelecer uma estrutura integrada e efetiva da gestão de risco, assegurando a identificação dos riscos e oportunidades associadas às operações e negócio da organização.

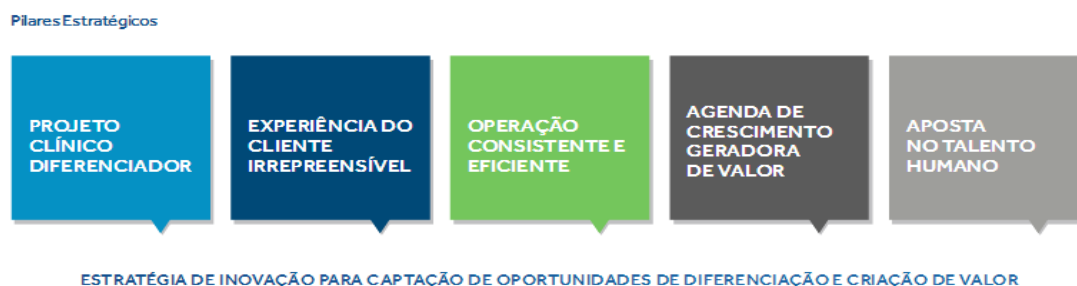
➤ Objetivos estratégicos e alocação de recursos

Quanto à estratégia da José de Mello – Saúde, esta é abordada nas páginas 24 e 25, onde é exemplificado quais as metas concretizadas em 2016 e o planeado para 2017.

➤ Modelo de negócio

O modelo de negócios da José de Mello - Saúde, assente na prestação de cuidados de saúde, está de acordo com os seus pilares estratégicos e apoia-se num conjunto de recursos que permite garantir a criação de valor para as partes interessadas, ver páginas 22 e 23.

Figura 6 – Pilares estratégicos da José de Mello - Saúde



Fonte: José de Mello - Saúde (2016)

➤ **Desempenho**

Os seus principais indicadores são referenciados nas páginas 30 à 35.

Os seus desempenhos clínicos, sociais, ambientais e económicos são temas abordados com particular ênfase nas páginas 40 à 58. É preocupação diária e constante da José de Mello - Saúde, que os cuidados de saúde prestados em toda a sua rede sejam eficientes, adequados e em linha com as mais avançadas tecnologias, o desenvolvimento de uma política de sustentabilidade financeira e de uma estrutura sólida e adequada à sua estratégia de crescimento, controlar regularmente as fontes de degradação ambiental das suas unidades e respetivos impactos, bem como os custos associados à sua redução ou eliminação e ter um impacto positivo na melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores e respetivas famílias, bem como das comunidades em que se integra e da sociedade em geral.

➤ **Perspectiva futura**

Não há referência a temas relevantes.

➤ **Governança e remuneração**

O modelo de governo da José de Mello - Saúde é apresentado nas páginas 60 à 75. De uma forma breve, é apresentada a composição e competências dos órgãos de administração e fiscalização, comissão executiva, conselho médico, conselho de enfermagem, conselho de ética e o provedor do cliente.

➤ **Base para preparação e apresentação**

Não há definição de temas relevantes, nem há informações sobre o processo de definição da materialidade.

5.3.2. Sonae Sierra

O Relatório Económico, Ambiental e Social Integrado foi elaborado de acordo com a estrutura proposta pelo IIRC, sendo oferecida a possibilidade aos interessados e leitores também a possibilidade de criarem o seu próprio relatório.

➤ **Forma de relatório e relação com outras informações**

A Sonae Sierra, membro da BSCD Portugal, publica relatórios de sustentabilidade desde 2004. O seu relatório de sustentabilidade de 2016 cumpre as diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade estabelecidas pela *Global Reporting Initiative* (GRI), em particular o modelo G4.

O Relatório Económico, Ambiental e Social Integrado, foi objeto de uma avaliação independente efetuada pela Deloitte & Associados, SROC, SA, que garantiu a conformidade com o nível *core* de acordo com os requisitos das diretrizes G4 da GRI.

➤ **Aplicação da estrutura**

O objetivo da Sonae Sierra é ser um parceiro de escolha, desenvolvendo parcerias a longo prazo e confiáveis com todas as partes interessadas, impulsionado por um claro ênfase na confiança, integridade, eficiência e flexibilidade.

Fornecem o aconselhamento certo para os investidores, ao mesmo tempo que oferecem um valor partilhado excepcional, alavancado por uma estratégia orientada para a sustentabilidade.

➤ **Responsabilidade por um relatório integrado**

O Relatório Económico, Ambiental e Social Integrado segue a estrutura de relatório integrado do IIRC para apresentar aos leitores uma descrição totalmente integrada da estratégia de negócio e do desempenho operacional, demonstrando assim o alinhamento entre principal atividade e os objetivos de sustentabilidade.

➤ **Princípios básicos**

Não há definição de temas relevantes.

➤ **Visão geral da organização e ambiente externo**

A Sonae Sierra está organizada em cinco empresas autónomas: gestão de investimentos, desenvolvimentos, gestão de propriedades, serviços de desenvolvimento e Brasil, referenciados na página 14.

➤ **Riscos e oportunidades**

A gestão efetiva dos riscos sustenta a estratégia de negócios e sustentabilidade, garantindo que os riscos associados a todas as atividades de negócios são bem controlados. A gestão de riscos é parte integrante das atividades diárias da Sonae Sierra e adaptam os seus planos de negócios em resposta aos riscos e oportunidades que percebem de forma contínua, referenciados nas páginas 22 e 23.

➤ **Objetivos estratégicos e alocação de recursos**

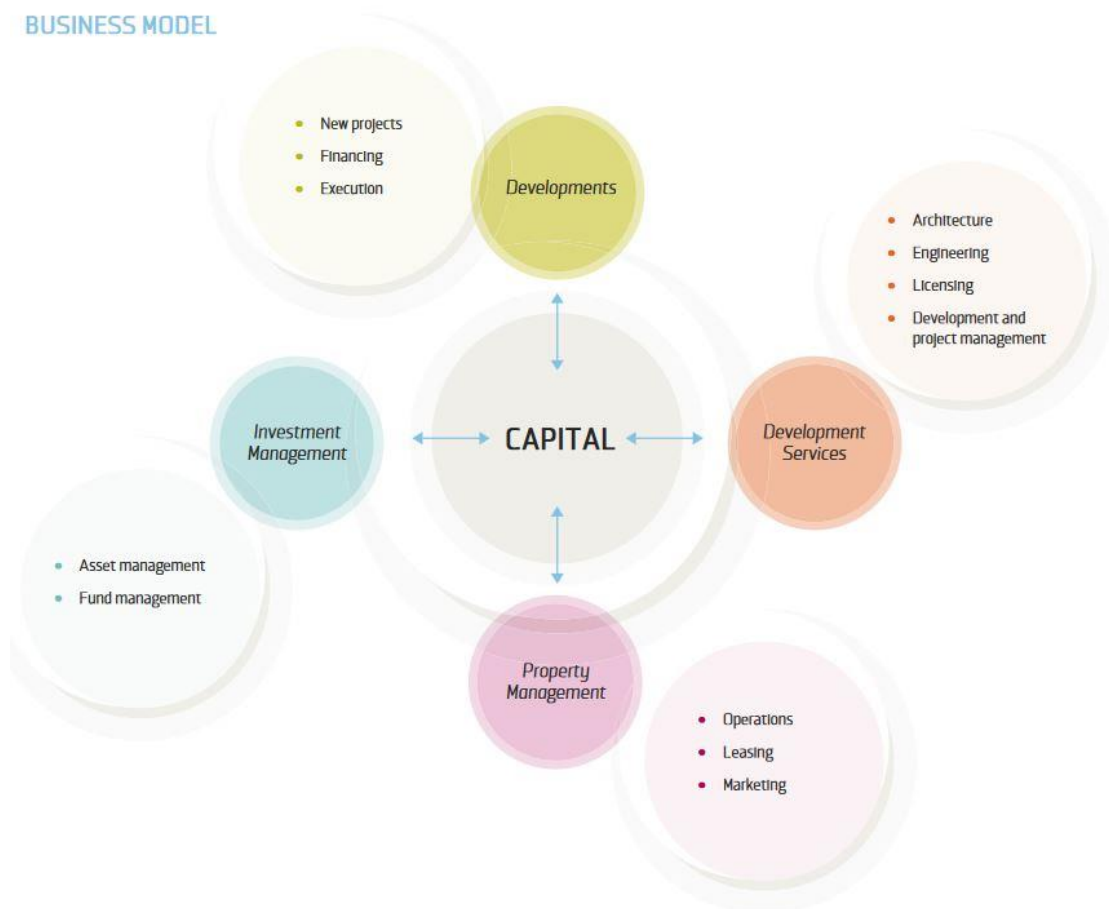
O objetivo da Sonae Sierra é o crescimento dos negócios através de uma combinação: aumentar a exposição aos desenvolvimentos e expandir a prestação de serviços profissionais a ativos propriedade da Sonae Sierra ou de propriedade exclusiva de terceiros investidores.

A Sonae Sierra tem uma estratégia de negócios robusta que apoia a visão da empresa para desenvolver e atender propriedades vibrantes com foco no comércio logista e está alinhada com os objetivos específicos de cada um dos negócios da Sonae Sierra. A estratégia de sustentabilidade apoia a estratégia de negócios através do foco na criação de valor partilhado em todos os seis capitais, referenciados nas páginas 17 à 21.

➤ **Modelo de negócio**

O modelo de negócio é apoiado pelas estratégias de negócio e de sustentabilidade que visam oferecer retornos financeiros sustentáveis a curto, médio e longo prazo, ao mesmo tempo que criam valor partilhado para a sociedade e para o meio ambiente, referenciados na página 13.

Figura 7 – Modelo de negócios da Sonae Sierra



Fonte: Sonae Sierra (2016)

➤ **Desempenho**

Os seus principais indicadores são referenciados nas páginas 7 e 8.

O desempenho operacional está descrito com quadros e gráficos elucidativos nas páginas 27 à 37.

➤ **Perspectiva futura**

Foram identificadas quatro tendências como sendo particularmente importantes para o setor até 2020, descritas nas páginas 38 e 39.

O crescimento contínuo do negócio, resultados de primeira linha em todas as atividades comerciais na Europa, tem contribuído para um desempenho positivo, o que leva a olhar para o futuro com entusiasmo e confiança, ver páginas 27 e 28.

➤ **Governança e remuneração**

As políticas de governança corporativa da Sonae Sierra foram adotadas pela empresa com base nos modelos de seus acionistas.

O principal órgão corporativo do grupo de empresas da Sonae Sierra é a assembleia geral de acionistas que, entre outras prerrogativas, nomeia o conselho de administração da assembleia geral, o conselho fiscal, a comissão de remuneração e o conselho de administração, organigrama apresentado na página 48.

➤ **Base para preparação e apresentação**

Não há definição de temas relevantes, nem há informações sobre o processo de definição da materialidade.

5.3.3. Sumol + Compal

➤ **Forma de relatório e relação com outras informações**

A Sumol + Compal, membro da BSCD Portugal, publica relatórios de sustentabilidade.

O relatório único integrado encontra-se dividido em 3 partes distintas: indicadores-chave, componentes do relato integrado e, por último, demonstrações financeiras (objeto de uma avaliação independente efetuada pela PricewaterhouseCoopers SROC).

Na seleção dos indicadores de referência para avaliação do desempenho, procuraram uma focalização naqueles que medem efetivamente os maiores impactos da atividade em termos de sustentabilidade económica, social e ambiental, e foi considerado o referencial G3 da GRI.

➤ **Aplicação da estrutura**

Na sua declaração ambiental (relatório de sustentabilidade), a empresa divulga a todo o público interessado a gestão ambiental da unidade industrial de Pombal.

➤ **Responsabilidade por um relatório integrado**

A Sumol + Compal publicou o seu relatório único e integrado, o qual contém uma exposição fiel e clara sobre a evolução dos negócios, do desempenho e da sua posição.

O relatório único integrado retrata tanto os impactos das ações passadas, como as consequências previsíveis das iniciativas que têm vindo a implantar e continuam a implementar, rumo a um futuro mais sustentável da empresa e da sociedade.

➤ **Princípios básicos**

Não há definição de temas relevantes.

➤ **Visão geral da organização e ambiente externo**

A Sumol + Compal tem plena consciência da dependência mútua entre a empresa e a sociedade em que se insere. Na página 36, a Sumol + Compal descreve o seu modelo de gestão responsável, centrado na criação de valor económico e contribuindo de forma voluntária para o bem-estar social e ambiental.

O ambiente externo, nomeadamente os mercados internacionais, estão descritos nas páginas 27 e 28.

➤ **Riscos e oportunidades**

No decurso normal do negócio, a SUMOL+COMPAL está sujeita a riscos que podem resultar de uma evolução adversa relacionada com a procura dos seus produtos, concorrência, riscos de mercado, concentração ou perda de clientes, matérias-primas e energia, ambiente económico geral, tecnologias de informação, enquadramento legislativo, retenção de talentos, reputação da SUMOL+COMPAL e riscos ambientais.

➤ **Objetivos estratégicos e alocação de recursos**

O ano de 2016 foi de aprofundamento significativo da reflexão estratégica em torno das marcas da Sumol + Compal, estruturada e orientada para desafios futuros e internacionalização, enquadrada por uma metodologia e ferramentas comuns à organização.

Ouvir o consumidor é parte integrante da construção estratégica das marcas Sumol + Compal.

Para a Sumol + Compal, a estratégia de gestão das suas pessoas é indissociável da estratégia do negócio. A internacionalização do negócio continua a ser uma prioridade estratégica, nesse sentido, está preocupada com o desenvolvimento e retenção de talento, numa perspectiva internacional.

Figura 8 – Programa *talent seed* da Sumol + compal



Fonte: Sumol + Compal (2016)

➤ **Modelo de negócio**

O modelo de negócios da Sumol + Compal, está assente no mercado de bebidas refrigerantes e águas, confirmando-se a tendência para o consumo de bebidas percebidas como mais saudáveis, descrito nas páginas 18 à 25.

➤ **Desempenho**

Os seus indicadores-chave estão identificados nas páginas 7 à 14.

No que diz respeito aos resultados económicos e financeiros, estes estão mencionados nas páginas 34 e 35.

➤ **Perspectiva futura**

O mercado dos refrigerantes foi afetado pela aplicação do imposto especial de consumo às bebidas adicionadas de açúcar ou outros edulcorantes. Assim sendo, a Sumol + Compal entende não estarem reunidas as condições para prever a evolução do volume de negócios em 2017 em Portugal.

Nesse sentido, têm sim expectativas de aumentar as vendas, nomeadamente em Angola, principal mercado internacional.

➤ **Governança e remuneração**

Os órgãos sociais da Sumol + Compal são apresentados na página 4. De uma forma breve e sucinta, é apresentada a composição da mesa da assembleia geral, do conselho de administração, conselho fiscal, revisor oficial de contas e secretário da Sociedade.

No relatório sobre o governo do governo societário, que é parte integrante dos documentos de prestação de contas, faz ampla descrição do modelo de gestão.

➤ **Base para preparação e apresentação**

Não há definição de temas relevantes, nem há informações sobre o processo de definição da materialidade.

5.3.4. SATA

➤ **Forma de relatório e relação com outras informações**

A SATA publica anualmente relatórios de sustentabilidade, de acordo com a versão 4.0 das diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI).

A SATA pretende comunicar a todos os seus *stakeholders* o desempenho financeiro, social e ambiental do grupo.

Os dados financeiros apresentados no relatório integrado, foi objeto de uma avaliação independente efetuada pela PricewaterhouseCoopers SROC.

➤ **Aplicação da estrutura**

A SATA reconhece que é fundamental obter aconselhamento dos seus *stakeholders*, pelo que desenvolve esforços contínuos para melhor e intensificar o diálogo com todos estes, nesse sentido divulga todas as informações que considerou relevantes e pertinentes para as partes interessadas.

➤ **Responsabilidade por um relatório integrado**

A SATA, pioneira na implementação e publicação de relatórios em Portugal, decidiu em 2012 elaborar e apresentar a todas as partes interessadas o seu desempenho financeiro, social e ambiental sob a forma de relatório integrado e de acordo com as mais recentes orientações do IIRC.

➤ **Princípios básicos**

O tema diálogo com as partes interessadas é abordado na página 32, onde a SATA releva como acompanha e envolve as partes interessadas.

➤ **Visão geral da organização e ambiente externo**

No seu relatório integrado, nas páginas 10 à 13, a SATA inúmera e descreve as empresas do grupo, número de colaboradores, rotas e frota.

A envolvente externa, o setor do transporte aéreo, e especialmente a SATA, está altamente exposta às variações nos níveis de procura e consumo, ficando condicionado à conjuntura ao nível internacional, nacional e da própria região.

➤ **Riscos e oportunidades**

A gestão do risco é de vital importância no dia-a-dia operacional e de gestão da SATA, assim sendo, uma síntese dos principais tipos de riscos a que a SATA está exposta e quais as medidas de mitigação encontram-se descritos nas páginas 37 à 39.

➤ **Objetivos estratégicos e alocação de recursos**

As linhas de orientação estratégica da SATA em 2016 continuaram a operacionalizar-se essencialmente em torno de três vetores: a redução de custos, a intensificação da promoção nos mercados de atuação e a inovação e eficiência operacional, garantindo sempre a fiabilidade e segurança da operação, descritos nas páginas 23 à 29.

➤ **Modelo de negócio**

A SATA desenvolve a sua atividade em torno de quatro áreas de negócio: transporte aéreo, assistência a aeronaves, gestão de aeródromos e operadores turísticos, esquematicamente apresentados nas páginas 47 à 55.

Figura 9 – Segmentos de negócios do Grupo SATA



Fonte: Grupo SATA (2016)

➤ **Desempenho**

Os seus indicadores-chave, nomeadamente económico, operacional, social e ambiental, estão identificados nas páginas 6 e 7.

O desempenho financeiro encontra-se mencionado nas páginas 40 à 46. A SATA aposta na valorização dos seus recursos humanos e no investimento contínuo na comunidade local, ver páginas 69 à 82. O desempenho ambiental, a preservação do ambiente e a redução do impacto ambiental da atividade faz parte da base de atuação da SATA, ver páginas 83 à 87.

➤ **Perspectiva futura**

Não há definição de temas relevantes, na maior parte dos capítulos são referenciados desafios para 2017.

➤ **Governança e remuneração**

A SATA atua no sentido de garantir que a sua estrutura e funcionamento organizacionais se encontram devidamente alinhados com os princípios de bom governo do setor empresarial do estado e com as boas práticas internacionais.

De uma forma breve, é apresentada a composição e competências dos órgãos sociais da SATA, da página 14 à 16.

➤ **Base para preparação e apresentação**

A SATA reporta em conformidade com a matriz de materialidade que identifica os temas relevantes para o grupo, os quais são o foco da informação descrita no relatório.

5.3.5. Caixa Geral de Depósitos

A CGD encontra-se a integrar progressivamente informação financeira e de sustentabilidade num único relatório desde o reporte de 2015, apresentando, de forma concisa, a estratégia, o modelo de governança, a *performance* e as perspectivas futuras, permitindo a compreensão da globalidade e sustentabilidade da empresa.

➤ **Forma de relatório e relação com outras informações**

A Caixa Geral de Depósitos, membro da BSCD Portugal, publica anualmente relatórios no âmbito do programa corporativo de sustentabilidade e a compreensão de emissões de GEE, de acordo com a versão 4.0 das diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI).

A análise de sustentabilidade da CGD, nos domínios económico, social e ambiental, é feita nas páginas 694 à 708.

A informação relativa à sustentabilidade integrada no relatório foi sujeita a verificação independente por uma entidade externa, Deloitte & Associados, SROC, SA.

O reporte de sustentabilidade de 2016 é composto por vários documentos, que incluem o relatório, o relatório de gestão e contas, o índice GRI, os indicadores de sustentabilidade e as notas metodológicas.

➤ **Aplicação da estrutura**

No relatório de sustentabilidade de 2016, a empresa divulga todas as informações que considerou relevantes e pertinentes para as partes interessadas.

Foram mantidos os diversos canais de relacionamento com os vários grupos de *stakeholders*, de forma a assegurar o diálogo contínuo e efetivo com os mesmos.

O relatório de gestão e contas visa assim apresentar aos vários *stakeholders* informação sobre o desempenho da CGD acerca dos temas que afetam de forma material a capacidade do banco em gerar valor a prazo.

➤ **Responsabilidade por um relatório integrado**

Reconhecendo a importância dos temas de sustentabilidade para a compreensão abrangente da realidade da empresa, a CGD adotou em 2016, pelo segundo ano consecutivo, um modelo de relato integrado, incluindo no relatório de gestão e contas anuais informação relevante no âmbito da sustentabilidade, reconhecendo a importância destes temas para a compreensão abrangente da realidade de uma empresa.

Na mensagem do seu presidente, a CGD assume que prosseguirá simultaneamente com a sua estratégia de sustentabilidade, mantendo o seu compromisso com as áreas de negócio responsável, comunidade e ambiente.

➤ **Princípios básicos**

Não há definição de temas relevantes.

➤ **Visão geral da organização e ambiente externo**

No seu relatório, nas páginas 15 à 21, a CGD faz referência à estrutura do Grupo, rede de distribuição e número de agências bancárias do grupo.

Internacionalmente, a rede comercial do grupo CGD, foi reforçada em cinco agências.

➤ **Riscos e oportunidades**

A função de gestão dos riscos no grupo CGD está suportada num modelo de governação que pretende, simultaneamente, respeitar as melhores práticas na matéria, conforme explicitadas na diretiva comunitária 2013/36/EU, e garantir solidez e eficácia ao sistema de identificação, medição e monitorização, reporte e controlo dos riscos de crédito, de mercado, de liquidez e operacionais incorridos pelo grupo, descritos nas páginas 116 à 136.

➤ **Objetivos estratégicos e alocação de recursos**

O ano de 2016 foi marcado por um forte investimento na reestruturação dos serviços, especialmente relacionados com a rede comercial, de modo a poder acomodar a racionalização do efetivo iniciado em 2015 e que se traduziu numa redução significativa do número de empregados. Os temas capital humano e sustentabilidade são abordados nas páginas 139 à 147.

➤ **Modelo de negócio**

A dinâmica comercial da CGD centrou-se no reforço de ações em torno dos pilares estratégicos dos segmentos de clientes, canais, produtos e otimização comercial. Ao longo do ano de 2016, foi desenvolvida uma abordagem estratégica no apoio às empresas, nomeadamente PME, reforçando a sua orientação de “Banco das Empresas”, assente numa oferta ampla, competitiva, e ainda no aprofundamento da dinâmica e relações comerciais.

O seu modelo de negócio na perspectiva de atividade doméstica, atividade internacional e análise financeira, encontra-se descrito nas páginas 44 à 97.

➤ **Desempenho**

O desempenho económico encontra-se mencionado nas páginas 12 e 13.

O desempenho social e ambiental está descrito de uma forma sucinta na página 14.

➤ **Perspectiva futura**

Os temas do enquadramento económico-financeiro, plano de recapitalização, plano estratégico até 2020, principais riscos e incertezas e modelo de governança, são

descritos nas páginas 22 à 43, de uma forma clara com recurso a quadros e gráficos exemplificativos.

Figura 10 – Plano estratégico CGD



Fonte: CGD (2016)

➤ **Governança e remuneração**

A política de remunerações é abordada e descritiva nas páginas 682 à 690.

No ano de 2016, a CGD teve dois modelos de governo, ambos assegurando a efetiva separação entre as funções de administração e as funções de fiscalização.

Nas páginas 709 à 712 é feita a avaliação do governo societário.

➤ **Base para preparação e apresentação**

O âmbito de reporte encontra-se no caso da CGD alinhado com os resultados da materialidade obtida, enquanto que os bancos afiliados reportam alguns indicadores de acordo com a capacidade de monitorização, devidamente identificados na tabela GRI.

Todos os temas materiais relevantes estão incluídos na estratégia de sustentabilidade 2015-2017. O tema material desempenho económico é considerado transversal aos vários eixos estratégicos.

5.3.6. Avaliação de resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos em consequência deste trabalho. Foram identificadas cinco empresas: José de Mello - Saúde, Sonae Sierra, Sumol + Compal, SATA e CGD, com relatórios integrados que se encontram, nesta fase, a ser elaborados, tendo por referência a estrutura proposta pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC).

Quadro 5 – Resultados

Para usar o modelo	José de Mello - Saúde	Sonae Sierra	Sumol + Compal	Sata	CGD
Forma de relatório com outras informações	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Aplicação da estrutura	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Responsabilidade por um relatório integrado	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Princípios básicos					
Foco estratégico e orientação para o futuro	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Conetividade de informação	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Relações com as partes interessadas	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Materialidade	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Concisão	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Confiabilidade e plenitude	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Consistência e comparabilidade	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Elementos de conteúdo					
Visão organizacional e ambiente externo	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Riscos e Oportunidades	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Objetivos estratégicos e alocação de recursos	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Modelo de negócio	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Desempenho	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Perspectiva futura	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM
Governança e remuneração	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Base para preparação e apresentação	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM

Fonte: Elaboração própria

No nosso entender, as empresas identificadas e analisadas ainda não conseguiram explicar de uma forma clara e evidente o seu processo de criação de valor, não explicitam como os capitais são utilizados ou afetados pela empresa. Justifica-se pelo facto do *framework* ser bastante recente e as empresas se encontrarem manifestamente ainda numa fase de aprendizagem.

Verificou-se que todas as cinco empresas portuguesas identificadas têm vários denominadores em comum, todas utilizam as diretrizes da GRI mais recente à data da elaboração dos relatórios, versão G4, com exceção da Sumol + Compal que usa a versão G3; têm todas um relativamente longo historial de publicação de relatórios de sustentabilidade, foram todas sujeitas a verificação independente por uma entidade

externa, todas são membros do BCSD Portugal, com exceção da SATA, embora não possamos efetuar qualquer tipo de generalização, parece que quanto mais desenvolvido e implementado se encontra o processo de relato de sustentabilidade, mas fácil é dar o passo para o relato integrado.

Gostaríamos de salientar que as cinco empresas analisadas tiveram especial atenção aos impactos mais significativos que a sua atividade apresenta, seja ao nível ambiental, social, imagem, etc.

Gostaríamos igualmente de destacar a forma concisa e objetiva do relato integrado apresentado pela José de Mello – Saúde; um relatório com 76 páginas, em português, com grafismo apelativo e atraente, gráficos e figuras exemplificativas.

6. Conclusão

O relato empresarial é de extrema importância para os *stakeholders* das empresas, pois é o meio através do qual as empresas divulgam informação sobre a sua situação e desempenho. O relato empresarial consiste essencialmente na divulgação de informações financeiras, obrigatórias, amplamente criticadas por se concentrarem demasiado no passado e não terem em consideração perspectivas futuras nem informações não financeiras, voluntárias.

Nas últimas décadas, a forma das empresas comunicarem e divulgarem informação tem evoluído no sentido de dar uma resposta adequada às cada vez mais exigentes solicitações dos investidores. Muitas empresas têm optado por divulgarem igualmente informação não financeira, a fim de irem ao encontro das expectativas das partes interessadas (Cohen *et al.*, 2012).

A informação contida nos relatórios de sustentabilidade raramente é apresentada num contexto de modelo de negócio ou de uma estratégia de uma organização, tornando-se difícil para os investidores entenderem como a sustentabilidade pode afetar o processo de criação de valor de uma organização (Eccles e Serafeim, 2015).

Assim sendo, o *framework* foi desenvolvido e concebido para ajudar as organizações a elaborarem o seu relatório integrado (IIRC, 2013a), onde é expectável que as organizações consigam de uma forma clara e objetiva divulgarem a sua história de criação de valor de forma sustentável.

É importante e vital que um relato empresarial vá ao encontro das necessidades da informação dos investidores, pois são eles os financiadores das organizações, a fim delas mesmas continuarem a desenvolver as suas atividades. No nosso entender, o relato integrado é a resposta.

Na África do Sul, o que nos diz a experiência, e sendo um dos poucos países onde é obrigatória a sua divulgação, é que a sua apresentação e publicação não são excessivamente complexas, no entanto, a questão que se levanta é a de saber se as organizações estão de facto a mudar a sua forma de fazer negócios (Cheng, 2014).

A implementação do relato integrado está naturalmente refém do reconhecimento como valor acrescentado por parte dos investidores.

De um modo geral, continuamos demasiado focados no desempenho financeiro a curto prazo da organização, o que pode necessariamente prejudicar a capacidade da organização de implementar as mudanças necessárias e fundamentais do modelo de negócio, a fim de dar o impulso à criação de valor, fundamental para o relato integrado (Cheng, 2014).

O *framework*, utiliza uma abordagem baseada em princípios, de forma a permitir comparabilidade entre organizações. Nesse sentido, incentiva as empresas a disponibilizar mais informação, o que poderá ser considerado como uma limitação nesta fase inicial de implementação e divulgação de tais relatórios.

Em suma, o relato integrado, sendo um conceito novo, interage bem com modelos de relatórios corporativos tradicionais, sejam eles financeiros ou de sustentabilidade, quando elaborado de acordo com o *framework* proposto pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC), os relatórios integrados podem refletir o compromisso e o resultado de um pensamento mais integrado dentro de uma organização e podem, portanto, ajudar a incentivar a mudança nas organizações. Para Carvalho (2014), temos razões para crer que os relatos integrados serão a próxima grande revolução na forma de comunicação de uma organização perante os seus *stakeholders*, incluindo, mas não se limitando, aos relatórios económico-financeiros.

O relato integrado encontra-se ainda numa fase inicial de difusão e de implementação um pouco por todo o mundo; nesta fase em que pouco se sabe sobre este assunto em Portugal, um estudo mais aprofundado sobre as empresas pioneiras faz todo o sentido.

Assim sendo, foi feita uma revisão bibliográfica sobre as abordagens, perspectivas e críticas das principais características do relato integrado. Foi igualmente estudada e aprofundada a evolução ocorrida em dezembro de 2013, como resultado dos trabalhos desenvolvidos pelo IIRC, com a publicação do *The international integrated reporting framework*, que faz menção à utilização da estrutura dos seus conceitos fundamentais,

princípios básicos e os elementos de conteúdo, como referência para a preparação e desenvolvimento do relato integrado.

Tendo em consideração o facto de o relato integrado ser a proposta mais atual centrada na sustentabilidade empresarial, este trabalho, e concluída a compreensão dos conceitos e diretrizes para o relato integrado, iniciou a análise dos relatórios existentes dos anos 2014 a 2016, disponíveis em formato eletrónico.

Num primeiro momento, procurou-se identificar todas as empresas que publicam relatórios de informação não financeira autónomos em Portugal. Isso passou pela pesquisa das bases de dados atualmente disponíveis que oferecem essa informação, nomeadamente a base de dados da *Global Reporting Initiative* (GRI), a base de dados do *Corporate Register*, a página da Internet da *Business Council for Sustainable Development* Portugal, (BCSD-P), organização que disponibiliza os relatórios de sustentabilidade de todos os seus membros, e pesquisa na Internet com base em termos como “relatório integrado”, “relatório de sustentabilidade”, “relatório de responsabilidade social”, etc.

Posto isto, foi feito um estudo exploratório dos relatórios ditos integrados pelas empresas que os publicam em Portugal, e avaliada a qualidade dos relatórios integrados das empresas portuguesas, através da avaliação do grau de cumprimento da Estrutura Internacional para Relato Integrado, a qual é, neste momento, a principal diretriz de apoio à elaboração de tais relatórios.

No capítulo 5, foram identificadas e analisadas as empresas portuguesas, que se encontram, nesta fase, a apresentar e publicar relatórios integrados, tendo por referência a estrutura do relatório integrado, *framework*.

O objetivo principal deste trabalho foi verificar se as empresas portuguesas identificadas – José de Mello - Saúde, Sonae Sierra, Sumol + Compal, SATA e CGD – apresentaram e publicaram relatórios integrados, tendo por referência a Estrutura Internacional do Relato Integrado, *framework*.

Os relatórios apresentados ficaram aquém das expectativas, pois em alguns aspetos limitam-se a cumprir com o exigido pelas diretrizes da *Global Reporting Initiative*

(GRI); somos da opinião que deveriam investir mais nas informações relacionadas com a gestão a longo prazo e estratégias futuras.

É notória, no nosso entender, a juventude da elaboração e publicação dos relatórios integrados em Portugal. Constata-se que as empresas analisadas dão particular destaque aos aspetos positivos em detrimento dos aspetos negativos, as informações que possam ser consideradas uma vantagem competitiva são omissas.

O relato integrado é um conceito novo e simultaneamente um desafio; nesse sentido, o universo de pesquisa é limitado. Outra das limitações encontradas prendeu-se pelo facto de se tratar de um estudo meramente baseado nos próprios documentos e com uma análise baseada num índice, não se tratando de estudo de caso propriamente dito. Nesse sentido, levar a cabo estudos de caso com entrevistas com pessoas relevantes das empresas em causa, no sentido de ser possível analisar os "porquês" e os "comos" dos processos de elaboração dos relatórios integrados, seria um desenvolvimento da investigação de muito interesse. Para além disso, a investigação futura poderia passar por uma análise qualitativa mais aprofundada passando pela verificação do tipo de discurso expresso nos relatórios integrados e a sua comparação com o discurso patente noutro tipo de meios de comunicação sobre os mesmos assuntos, nomeadamente relatórios de contas e relatórios de sustentabilidade.

7. Referências bibliográficas

Adams, A., Fries, S. e Simnett, R. (2011), “The journey towards integrative reporting”, *Accountant's Digest*, 558, pp. 1-41.

Adams, C. A. (2015a), “The international integrated reporting council: a call to action”, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 27, pp. 23-28.

Adams, C. (2015b), *Understanding integrated reporting: The concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting*, Do Sustainability.

Adams, C. A. e Whelan, G. (2009), “Conceptualising future change in corporate sustainability reporting”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22, Nº 1, pp. 118-143.

Adams, S. e Simnett, R. (2011), “Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector”, *Australian Accounting Review*, Vol. 21, Nº 3, pp. 292-301.

Brown, P. (2013), “Some observations on research on the benefits to nations of adopting IFRS”, *The Japanese Accounting Review*, Vol. 3, pp. 1-19.

Carvalho, N. K. e Integrado, J. R. (2014), “A nova Revolução Contábil”, *Revista FIPECAFI*, 1.

Cohen, J. R., Holder-Webb, L. L., Nath, L. e Wood, D. (2012), “Corporate reporting of nonfinancial leading indicators of economic performance and sustainability”, *Accounting Horizons*, Vol. 26, Nº 1, pp. 65-90.

Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N. e Romi, A. (2014), “The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities”, *Journal of International Financial Management & Accounting*, Vol. 25, Nº 1, pp. 90-119.

de Villiers, C., Rinaldi, L. e Unerman, J. (2014), “Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27, Nº 7, pp. 1042-1067.

Eccles, R. G. e Krzus, M. P. (2010), *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*, John Wiley & Sons.

Eccles, R. G. e Krzus, M. P. (2014), *The integrated reporting movement: Meaning, momentum, motives, and materiality*, John Wiley & Sons.

Eccles, R. G. e Saltzman, D. (2011), "Achieving sustainability through integrated reporting", *Stanf Soc Innov Rev Summer*, p. 59.

Eccles, R. G. e Serafeim, G. (2011), "Leading and lagging countries in contributing to a sustainable society", *Harvard Business School Working Knowledge*.

Eccles, R. G. e Serafeim, G. (2015), "Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective", in Mohrman, S., O'Toole, J. e Lawler, E., *Corporate Stewardship: Organizing for Sustainable Effectiveness*, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, pp. 156-173.

Eccles, R. G. e Spiesshofer, B. (2017), "Integrated Reporting for a Re-Imagined Capitalism", in Barton, D., Horváth, D. e Kipping, M. (eds.), *Re-Imagining Capitalism*, Oxford University Press, pp. 207-225.

Flower, J. (2015), "The international integrated reporting council: a story of failure", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 27, pp. 1-17.

Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L. e García-Sánchez, I. M. (2014), "Explanatory factors of integrated sustainability and financial reporting", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 23, Nº 1, pp. 56-72.

Gleeson-White, J. (2014), *Six Capitals: The revolution capitalism has to have-or can accountants save the planet?*, Allen & Unwin.

International Integrated Reporting Council (IIRC) (2011), *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century*, London. disponível em http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf, acedido em 06-02-2017.

International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013a), *The International Integrated Reporting Framework*, London, disponível em <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>, acessado em 06-02-2017.

International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013b), *The Pilot Program 2013 Year-book: Business and investors explore the sustainability perspective of integrated reporting* disponível em http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PP-Yearbook-2013_PDF4_PAGES.pdf, acessado em 06-02-2017.

International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013c) *Consultation draft of the international integrated reporting framework*, disponível em <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf>, acessado em 17-12-2016.

Jensen, J. C. e Berg, N. (2012), "Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 21, Nº 5, pp. 299-316.

Lozano, R. (2013), "Sustainability inter-linkages in reporting vindicated: a study of European companies", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 51, pp. 57-65.

Owen, G. (2013), "Integrated reporting: A review of developments and their implications for the accounting curriculum", *Accounting Education*, Vol. 22, Nº 4, pp. 340-356.

Rowbottom, N. e Locke, J. (2016), The emergence of. *Accounting and Business Research*, Vol. 46, Nº 1, pp. 83-115.

Sánchez, I. M. G., Domínguez, L. R. e Álvarez, I. G. (2011), "Corporate governance and strategic information on the internet: A study of Spanish listed companies", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 24, Nº 4, pp. 471-501.

Smith, S. S. (2014), "Integrated reporting, corporate governance, and the future of the accounting function", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, Nº 10.

Thomson, I. (2015), But does sustainability need capitalism or an integrated report, a commentary on 'The International Integrated Reporting Council: A story of failure' by Flower, J., *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 27, pp. 18-22.

van der Laan Smith, J., Gouldman, A. L. e Tondkar, R. H. (2014), "Does the adoption of IFRS affect corporate social disclosure in annual reports?", *Advances in Accounting*, Vol. 30, Nº 2, pp. 402-412.

Sítios da Internet:

www.theiirc.org, acedido em 11-12-2016.

www.accountingforsustainability.org, acedido em 11-12-2016.

<https://www.globalreporting.org>, acedido em 18-12-2016.

www.corporateregister.com, acedido em 22-12-2016.

<http://www.bcsdportugal.org>, acedido em 22-12-2016.

<http://www.corporateregister.com/frameworks/iirc/>, acedido em 26-08-2017.

<https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2016/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2016.pdf>, acedido em 08-05-2017.

<https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade-CGD/Reporting-Desempenho/Pages/Reporting-desempenho.aspx>, acedido em 08-05-2017.

https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2016/2016_PBC.pdf, acedido em 07-05-2017.

<https://www.sonaesierra.com/corporate/pt-pt/sustainability/reports/reports.aspx>, acedido em 07-05-2017.

<https://www.sonaesierra.com/corporate/pt-pt/sustainability/reports/your-own-sustainability-report.aspx>, acedido em 07-05-2017.

https://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2016/2016_PBC.pdf, acedido em 07-05-2017.

<http://www.josedemelloaude.pt/ResourceLink/20602/Relat%c3%b3rio+Integrado+JMS+2016.pdf>, acedido em 07-05-2017.

<https://www.josedemelloaude.pt/ResourceLink/20606/Relat%c3%b3rio+Sustentabilidade+Anexo+GRI+2016.pdf>, acedido em 07-05-2017.

<http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2016/05/1272140940571fb21c40876.pdf>, acedido em 07-05-2017.

https://www.sata.pt/sites/default/files/RI_Consolidado_2016_Assinado.pdf, acedido em 11-08-2017.

https://sumolcompal.pt/sites/storage/files/RUI-Anual-2016_PT.pdf, acedido em 14-08-2017.

<https://sumolcompal.pt/pt-pt/sustentabilidade/publicacoes>, acedido em 14-08-2017.